

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра истории и философии науки и техники

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы

**Система обучение, подготовки и повышения квалификации персонала в налоговой  
службе по г. Томску**

УДК 005.963:336.225.2(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗИЗ1	Литасова Виктория Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	Кандидат философских наук, доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП специальности 38.03.03 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых,	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов

	региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	<i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра истории и философии науки и техники

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗИЗ1	Литасова Виктория Александровна

Тема работы:

**Система обучение, подготовки и повышения квалификации персонала в налоговой службе по г. Томску**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

12.06.2017г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический*

Объект ВКР – система повышения квалификации и подготовки сотрудников.

Предмет ВКР - система повышения квалификации и подготовки сотрудников в налоговой службе по г. Томску.

<p>анализ и т. д.).</p>	
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>При написании данной работы были использованы законодательные акты Российской Федерации, в частности статьи трудового кодекса Российской Федерации и Федеральные законы, например, статья трудового кодекса № 196, в которой прописаны права и обязанности работодателя по подготовке и повышению квалификации работников. Также был использован Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации».</p> <p>Помимо нормативных актов Российской Федерации, для написания данной работы были использованы работы, основанные на изучении системы повышения квалификации, ее методах и видов. Сюда можно отнести работу отечественного автора Максимцева И. А. под названием «Управление человеческими ресурсами», автор раскрывает суть методов и форм профессионального обучения. О видах и методах обучения писал Беспалько В. А. в своей учебной работе «Управление человеческими ресурсами». Автор обращает наше внимание на многообразие методов и видов повышения квалификации, и как они по-разному влияют на исход обучения.</p> <p>Помимо учебников, были использованы и научные статьи, такие как «Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации» автора Нестеровой О. В., в статье</p>

	описываются основные варианты направления обучения и повышения квалификации; а также работа Гвордевой Н. М. «Специфика системы повышения квалификации государственных служащих в современных условиях», в которой автор раскрывает основные трудности и специфику работы с повышением квалификации государственных служащих.
--	--

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

**1. Теоретические основы обучения и повышения квалификации в организации**

**2. Исследование действующей системы повышения квалификации и обучения в налоговой службе по г. Томску**

**3. Совершенствование системы обучения и повышения квалификации работников налоговой службы по г. Томску**

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.01.2017г.
---	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	К. ф. н., доцент		20.01.2017г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗИЗ1	Литасова Виктория Александровна		20.01.2017г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Уровень образования – бакалавриат  
Кафедра истории и философии науки и техники  
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года  
Форма представления работы:

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	К. ф. н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор	

## РЕФЕРАТ

Объем ВКР – 97 с., источников – 43, рисунков – 5, таблиц – 2, приложений – 4.

**Ключевые слова:** персонал, государственные налоговые служащие, повышение квалификации, методы, индивидуальный план профессионального развития, аттестация.

**Объект ВКР** – Система повышения квалификации и подготовки сотрудников.

**Предмет ВКР** – Система повышения квалификации и подготовки сотрудников в налоговой службе по г. Томску

**Цель ВКР** – разработка и формулировка рекомендаций по совершенствованию системы повышения квалификации и обучения сотрудников налоговой службы по г. Томску.

В ходе исследования было проведено анкетирование сотрудников и анализ документальных источников.

Результатом исследования является разработка и обоснование рекомендаций по совершенствованию системы повышения квалификации в налоговой службе по г. Томску.

Структура дипломной работы включает введение, три главы основного текста.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, обозначены объект и предмет исследования, цели и задачи.

В первой главе описаны особенности повышения квалификации и обучения государственных служащих, виды и формы системы обучения сотрудников.

Во второй главе даны основные характеристики фирмы, проанализирован персонал и действующая система повышения квалификации.

В третьей главе проанализирована эффективность действующей системы повышения квалификации сотрудников и даны рекомендации по ее совершенствованию в налоговой службе по г. Томску.

В заключении выпускной квалификационной работы представлены выводы, сделанные в ходе исследования.

## Определения

При написании данной работы были использованы следующие термины с соответствующими определениями:

Персонал – это личный состав организации, на который ведется целенаправленное воздействие для достижения поставленных целей организации.

Государственные гражданские служащие – сотрудник или должностное лицо, находящийся на государственной службе и исполняющий обязанности, которые предусмотрены занимаемой должностью.

Повышение квалификации - это процесс обновления теоретических и практических знаний сотрудника, а также совершенствование навыков в соответствии с требованиями занимаемой должности.

Индивидуальный план профессионального развития – перечень мероприятий по повышению квалификации.

Аттестация – процесс подтверждения полученных знаний, умений и квалификации работника.

ИФНС – инспекция федеральной налоговой службы

Вебинар – мероприятие по обучению, проходящее в виде «онлайн» лекций.

Дистанционное обучение – процесс обучения, проходящий в заочной или самостоятельной форме, при котором взаимодействие педагога с учеником происходит на расстоянии.

## Оглавление

Введение .....	12
1. Теоретические основы обучения и повышения квалификации в организации .....	16
1.1. Основная роль и специфика повышения квалификации государственных налоговых служащих .....	16
1.2. Виды, основные направления и способы организации повышения квалификации сотрудников .....	22
1.3. Формы, методы и принципы обучения персонала .....	39
2. Исследование действующей системы повышения квалификации и обучения в налоговой службе по г. Томску .....	53
2.1. Организационная характеристика налоговой службы по г. Томску .....	53
2.2. Анализ персонала отдела кадров и безопасности налоговой службы по г. Томску .....	60
2.3. Анализ действующей системы повышения квалификации сотрудников в отделе кадров и безопасности налоговой службы по г. Томску .....	69
3. Совершенствование системы обучения и повышения квалификации работников налоговой службы по г. Томску .....	80
3.1. Анализ эффективности действующей системы повышения квалификации .....	80
3.2. Рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации сотрудников в отделе кадров и безопасности налоговой службы по г. Томску .....	84
Заключение .....	86
Список использованных источников .....	88
Приложение А .....	93
Приложение Б .....	94
Приложение В .....	95
Приложение Г .....	96

## **Введение**

Государственная налоговая служба – это одна из самых важных составляющих государственной системы Российской Федерации. Государственные службы исполняют законы, следят за их исполнением, именно поэтому своевременное изучение всех поправок в законодательных актах играет важную роль в деятельности, как самих государственных подразделений, так и государства в целом. В каждом подразделении налоговой службы должна быть выработана четкая система повышения квалификации сотрудников, которая включала бы в себя все необходимые методы и формы обучения государственных служащих.

Проблема качества обучения сотрудников налоговой службы всегда находится в центре внимания, так как государственная гражданская служба является профессиональной служебной деятельностью граждан Российской Федерации на должностях государственной службы, что в свою очередь влечет за собой огромную ответственность за соблюдение должностных обязанностей и соответствия занимаемой должности.

К государственным налоговым служащим предъявляются достаточно высокие требования, как в профессиональной подготовке, так и в трудовой деятельности, которая непосредственно связана с повышением квалификации и саморазвитием сотрудников. Особенностью повышения квалификации сотрудников государственных служб является то, что необходимо непрерывное развитие, как сотрудников налоговой службы, так и непосредственно системы развития, которая применяется в организации. Так как происходит непрерывное изменение и развитие законопроект, государственных актов и прочих документов, которые реализуют и применяют в своей деятельности налоговые служащие. В этом и будет заключаться актуальность и значимость выбранной темы.

**Объект ВКР** – система повышения квалификации и подготовки сотрудников.

**Предмет ВКР** - система повышения квалификации и подготовки сотрудников в налоговой службе по г. Томску.

**Цель ВКР** – разработка и формулировка рекомендаций по совершенствованию системы повышения квалификации и обучения сотрудников налоговой службы по г. Томску.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд поставленных **задач**:

- Определить основную роль и специфику повышения квалификации государственных налоговых служащих;
- Описать основные виды и способы повышения квалификации сотрудников;
- Дать характеристику исследуемой организации;
- Проанализировать персонал и действующую систему повышения квалификации в налоговой службе;
- Предложить рекомендации по совершенствованию системы обучения и повышения квалификации сотрудников в налоговой службе по г. Томску.

Научная новизна данной работы заключается в том, что было проведено исследование имеющейся системы повышения квалификации и обучения государственных служащих налоговой службы по г. Томску, а также даны рекомендации по совершенствованию данной системы.

Полученные результаты в ходе исследования можно применить в налоговой службе по г. Томску, а также в иных государственных налоговых организациях для устранения имеющихся недочетов в системе обучения служащих.

При написании данной работы были использованы законодательные акты Российской Федерации, в частности статьи трудового кодекса

Российской Федерации и Федеральные законы, например, статья трудового кодекса № 196, в которой прописаны права и обязанности работодателя по подготовке и повышению квалификации работников. Также был использован Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Помимо нормативных актов Российской Федерации, для написания данной работы были использованы работы, основанные на изучении системы повышения квалификации, ее методах и видах. Сюда можно отнести работу отечественного автора Максимцева И. А. под названием «Управление человеческими ресурсами», автор раскрывает суть методов и форм профессионального обучения. О видах и методах обучения писал Беспалько В. А. в своей учебной работе «Управление человеческими ресурсами». Автор обращает наше внимание на многообразие методов и видов повышения квалификации, и как они по-разному влияют на исход обучения.

Помимо учебников, были использованы и научные статьи, такие как «Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации» автора Нестеровой О. В., в статье описываются основные варианты направления обучения и повышения квалификации; а также работа Гвордевой Н. М. «Специфика системы повышения квалификации государственных служащих в современных условиях», в которой автор раскрывает основные трудности и специфику работы с повышением квалификации государственных служащих.

При написании данной дипломной работы были использованы следующие методы: анализ, сравнительный анализ, метод экспертной оценки, синтез, графический и табличный метод.

Преддипломная практика проходила в налоговой службе по г. Томску, расположенная по адресу проспект Фрунзе, 55 (центральное отделение).

Структура ВКР направлена на решение основных целей и задач. Выпускная квалификационная работы состоит из трех глав, введения, заключения и списка используемых источников.

Во введение обоснована актуальность выбранной темы, обозначены объект и предмет исследования, цели и задачи.

В первой главе описаны особенности повышения квалификации и обучения государственных служащих, виды и формы системы обучения сотрудников.

Во второй глава даны основные характеристики фирмы, проанализирован персонал и действующая система повышения квалификации.

В третьей главе проанализирована эффективность действующей системы повышения квалификации сотрудников и даны рекомендации по ее совершенствованию в налоговой службе по г. Томску.

В заключении выпускной квалификационной работы представлены выводы.

# **1. Теоретические основы обучения и повышения квалификации в организации**

## **1.1. Основная роль и специфика повышения квалификации государственных налоговых служащих**

В наше время, когда технологии стоят во главе всей системы, организациям необходимо следовать за ростом нововведений. Так как развитие организации в целом зависит от ее персонала, следовательно, необходимо уделять большое внимание развитию своего персонала.

В условиях рыночной экономики, жесткой конкуренции каждый работодатель должен понимать, что персонал является движущей силой любой организации, именно поэтому необходимо формирование правильной и эффективной системы обучения и повышения квалификации.

Согласно статье 196 ТК РФ работодатель вправе сам определять необходимость профессионального развития своих подчиненных, также работодатель сам определяет, есть ли необходимость в направлении сотрудника на прохождение оценки его квалификации. Также форму подготовки дополнительного образования сотрудников, перечень необходимых профессий и специальностей, которые будут подлежать переподготовке, определяет работодатель с учетом мнения представительного органа работников в установленном порядке, статья 372 ТК РФ [35].

Целью обучения является подготовка работников к эффективным и успешным решениям всевозможных задач, обеспечение надлежащим уровнем знаний и умений, которые будут необходимы для трудовой деятельности. При всем этом направленность обучения не будет концентрироваться лишь на повышении уровня знаний и выработке профессиональных навыков. В его спектр воздействия будет также

входить формирование у сотрудников определенных установок, систем ценностей, которые будут соответствовать требованиям работодателей и поддерживать стратегию организации.

Растущая конкуренция на рынке провоцирует рост значимости обучения и повышения квалификации сотрудников.

Это обусловлено тем, что развитие персонала это одно из основных средств достижения цели организации. Если не улучшать качество знаний сотрудников на всех уровнях карьерной лестницы эффективность работы фирмы значительно упадет, что в свою очередь не даст возможность организации достичь высоких результатов в производстве или развитии фирмы.

Также немало важным фактором является то, что повышение квалификации сотрудников считается одним из основных средств повышения стоимости человеческих ресурсов предприятия.

Большинство организаций предпочитают принимать в свой штат уже обученных и готовых к решению любых задач сотрудников, которые уже имеют необходимый уровень компетенций. Подобного рода фирмы как правила не предполагают затраты на повышение квалификации своих сотрудников. Что в свою очередь влечет неизбежное появление проблем, которые связаны с уменьшением отдачи от сотрудников. И фирме в любом случае придется столкнуться с необходимостью вложения денежных средств в сотрудников для повышения их компетенций в различных сферах деятельности [41].

Если организация дает возможность обучения за ее счет, то сотрудники, которые воспользовались данными ресурсами, будут намного приверженней к своей фирме, они будут чувствовать, что в них нуждаются, нежели «готовые» сотрудники [2, С. 54]. Работники, которые прошли обучение, получают возможность полностью реализовать себя, показать насколько быстро они умеют решать поставленные перед ними

задачи фирмы, начинают справляться с трудностями быстрее и эффективнее, предлагают точные ответы на возникшие в профессиональной деятельности вопросы, все это благоприятно сказывается на работе всей организации.

В современных условиях важнейшими условиями развития организации, повышения ее авторитета и конкурентоспособности будут являться корпоративные знания. Работа руководителей с сотрудниками по повышению квалификации, работа каждого сотрудника в данном направлении, сильная система поиска нововведений – это все должно служить развитию идеи постоянного совершенствования корпоративного знания [13].

Современное общество ставит перед рабочей силой принципиально новые требования, такие как: готовность к непрерывному процессу обучения, переобучения и полного изменения сферы деятельности; работник должен быть универсален, что связано с освоением нескольких профессий и специальностей; способность сотрудника быстро вливаться и осваивать новые требования фирмы. Сотрудник уже не рассматривается как заменяемый ресурс. Современный работник должен уметь осваивать большое количество новой информации, должен быть готовым к освоению новой продукции и техники. Эти требования направлены на сотрудников различных ступеней карьерной лестницы.

Прежде всего, в повышении квалификации и в улучшении своего профессионального мастерства нуждаются специалисты, HR – менеджеры, руководители и прочие структуры высших звеньев.

Но существует проблема, которая набирает масштабы своего влияния, профессионализма персонала среднего и низшего звена. Сюда можно отнести специалистов, которые составляют проекты законов и постановлений, те, кто составляют отчеты и служебные записки, выполняют поручения, являются рядовыми сотрудниками. Эти

сотрудники, которых подавляющее большинство, нуждаются в профессиональной подготовке и поддержке. Организация в силах дать им эту поддержку путем разработки профессиональной системы повышения квалификации и разного рода профессионального роста.

Каждый сотрудник имеет право и желание на обучение и повышение своей компетенции.

Во всех сферах человек - персонал был и является основной производительной силой. Своим трудом он создает духовные и материальные ценности [31, С. 559 - 561].

Для качественной работы фирмы необходимы организационные изменения в отрасли повышения квалификации о переобучения сотрудников. Тренингами и семинарами невозможно заменить постоянную и целенаправленную работы по повышению компетенций у сотрудников.

Когда – то всего этого не требовалось, ведь целью отдела кадров было лишь набрать сотрудников в фирму, а дальнейшее развитие персонала не рассматривалось. В современных же фирмах необходимо концентрировать свое внимание на данном факте, так как наем работника – это всего – лишь начало работы. Руководители понимают, что любой ресурс может обесцениться, кроме людских ресурсов, а точнее их знаний и компетенций.

Развитие персонала включает в себя комплекс мер по профессиональному обучению и повышению квалификации кадров [17, С. 157].

Целью развития персонала является обеспечить организацию хорошо подготовленными сотрудниками, в соответствии с ее требованиями и стратегией развития.

В подготовку квалифицированных кадров входит комплекс мероприятий, которые будут направлены на постоянное повышение квалификации сотрудников, опираясь на требования и перспективы

фирмы. Если говорить об экономической составляющей, то подготовка квалифицированных кадров будет эффективной в том случае, если издержки, которые были связаны с обучением, будут ниже издержек организации, которые она тратит на повышение производительности труда за счет данного фактора. В данном случае, повышение квалификации может полностью исключить необходимость в привлечении рабочей силы со стороны.

Квалификация – это способность человека включаться в процесс производства и выполнять необходимые трудовые операции, которая будет иметь постоянную динамику развития. Характеризуется потенциальной возможностью сотрудника выполнять работу любой сложности, и описывает уровень профессиональной подготовки самого сотрудника [13, С. 20].

Проблема качества обучения сотрудников налоговой службы всегда находится в центре внимания, так как государственная гражданская служба является профессиональной служебной деятельности граждан Российской Федерации на должностях государственной службы, что в свою очередь влечет за собой огромную ответственность за соблюдение должностных обязанностей и соответствия занимаемой должности.

К государственным налоговым служащим предъявляются достаточно высокие требования, как в профессиональной подготовке, так и в трудовой деятельности, которая непосредственно связана с повышением квалификации и саморазвитием сотрудников. Особенностью повышения квалификации сотрудников государственных служб является то, что необходимо непрерывное развитие, как сотрудников налоговой службы, так и непосредственно системы развития, которая применяется в организации. Так как происходит непрерывное изменение и развитие законопроектных, государственных актов и прочих документов, которые реализуют и применяют в своей деятельности налоговые служащие [7].

Так в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» были внесены поправки от 13.07.2015 года о том, что с государственным служащим заключается срочный контракт в соответствии с законодательством, и второй поправкой является то, что экзаменационную комиссию теперь формирует орган регистрации прав, а не начальники государственного отделения. Данный Федеральный закон определяет принцип профессионального соответствия, и компетентности служащих является фундаментальным звеном для эффективной деятельности государственных служб [19].

Также, в федеральном законе «О внесении изменений в Налоговый кодекс, и о признании утратившим силу отдельное положение законодательного акта Российской Федерации», произошли изменения от 13.09.2011 года о размере стандартных налоговых вычетов для отдельных категорий налогоплательщиков.

В это же время заседание Государственной Думы внесло изменения в статью 217 части второй об уточнении перечня доходов, освобождаемых от обложения налогами на доходы физических лиц [37].

Качественная и результативная деятельность государственных налоговых служб достигается путем формирования высококвалифицированного штата сотрудников, которые обеспечивают деятельность государственного аппарата.

Необходимость в формировании программы подготовки государственных налоговых служащих, а также в развитии системы дополнительного образования в налоговой структуре основывается на том, что государственный налоговый служащий и его образование должно иметь гибкий, динамичный характер. Сотрудник должен уметь оперативно реагировать на проблемы государственной сферы, а также в полной мере удовлетворять потребностям органов власти [21].

Повышение квалификации налоговых служащих происходит на базе среднего и высшего образования, которое проходит в специальных учреждениях профессионального образования и повышения квалификации.

К особенностям повышения квалификации налоговых служащих также можно отнести такие характеристики образования:

- Оно должно определять соответствует ли сотрудник занимаемой должности, иными словами, налоговые служащие регулярно должны проходить аттестацию на рабочем месте или вне него;
- Непрерывно изучать нововведения в законопроекты, то есть повышение квалификации госслужащего должно носить регулярный характер;
- Необходимо обеспечение сотрудников новыми программными системами, электронными средствами для совершенствования своих профессиональных навыков.

## **1.2. Виды, основные направления и способы организации повышения квалификации сотрудников**

«Эффективное управление персоналом и развитие организации во многом определяются личностными и профессиональными качествами самого руководителя организации, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению других, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среде» [30].

Староверова К. О. в своей работе «Менеджмент. Эффективность управления» говорит о том, что невозможно обеспечивать высокую результативность управления персоналом, при этом, не повышая уровень квалификации руководителей всех уровней. Сотрудники, которые могут замещать руководящую должность, такие как высшие, ведущие и главные

специалисты также должны непрерывно обучаться и повышать уровень своих компетенций.

По мнению Говоровой С. В. идеальная модель подготовки руководителей состоит из трех этапов:

- Базовая учеба, перед тем как занять свою первую должность, которая завершится стажировкой и работой по специальности;
- Перед занятием каждой новой должности необходимо прохождение краткосрочных курсов, которые дополняют и углубят базовые знания;
- Систематичное повышение квалификации (до 2 месяцев).

Оценить эффективность обучения и степень усвоенной информации может как руководитель, так и специалист отдела обучения организации – заказчика, преподавателя, эксперта или специально созданная комиссия [8].

Обратимся к 4 критериям оценки эффективности обучения:

1) Например, с помощью анкетирования можно узнать мнение самих учащихся. Трудность задачи может состоять со сложностью контингента слушателей: руководители и специалисты.

2) Также при помощи различного рода контрольных заданий можно отследить уровень полученных знаний.

3) Изменения в поведении слушателя. Данный критерий позволяет определить, как, в какой степени в ходе обучения меняется поведение слушателей, как меняется их система ценностей. Важным итогом обучения будет служить повышение уровня готовности восприимчивости к новому в работе.

4) Рабочий результат. Программа обучения должна быть актуальна, полезна и интересна для слушателей. Определить рабочие результаты руководителей достаточно сложно, так как обучение может проявиться не сразу, для реализации изменений необходимо время.

Целью повышения квалификации сотрудников является устранение пробелов в знаниях и развитие способностей до необходимого уровня.

Существуют некоторые основные положения при повышении квалификации персонала:

- Индивидуальный подход, который включает в себя составление индивидуальных планов профессионального развития.
- В процессе повышения квалификации необходимо присутствие, как теории, так и практики в равных пропорциях.
- Активное участие в учебном процессе, увеличение творческого уровня и развития навыков руководства.
- Возможность стажировки.

В ходе обучения необходимо уделять внимание применению методов активного обучения: практические ситуации, долевые игры, ролевые тренинги и прочее. С помощью применения данных методов появится возможность проверить деловые качества учащегося [24, С. 302 - 307].

По нашему мнению, данные методы позволят узнать стиль работы разных сотрудников и в дальнейшем перенять их опыт, также с помощью методов активного обучения можно развить способность к самостоятельному обучению и применению практических знаний на практике.

Трудовым Кодексом РФ гарантируется право работника на повышение квалификации и профессиональную подготовку, включая освоение совершенно новой профессии и специальности [18]. Повышение квалификации сотрудника рассматривается как прямая служебная обязанность всех специалистов и руководителей.

Предусматриваются некоторые виды обучения:

- Самостоятельное и регулярное обучение сотрудников по программе, прописанной в индивидуальном плане;
- Прохождение различных семинаров по месту работы, либо с отрывом от рабочего места (не реже 1 раза в месяц);

- Стажировки в различных научно-исследовательских организациях, в ВУЗах даже за рубежом;
- Обучение в магистратуре и аспирантуре;
- Прохождение обучения, сроком не менее 72 часов в специальных заведениях по повышению квалификации, переподготовки, сроком не реже 1 раза в год;
- Обучение свыше 100 часов, которое предусматривает более углубленное изучение информации по характеру профессиональной деятельности сотрудника. Данное обучение должно происходить не реже, чем один раз в 5 лет [8].

Обучение длительного характера проводятся, обычно, образовательными учреждениями повышения квалификации. К таким организациям можно отнести академии, институты переобучения и повышения квалификации, школы, курсы и семинары, а также учебный центр службы занятости [16].

Формирование резерва сотрудников, а также проведение систематической работы по повышению квалификации людей, которые находятся в резерве – это является одним из основных направлений кадровой работы [33].

В работах Немчинова А. А. понятие кадрового резерва описывается как специально сформированная категория работников и лиц, которые не работают в организации, в целях своевременного пополнения высококвалифицированными кадрами организацию, а также замещение вакантных мест и изучение расстановки кадров [26].

Многоплановая работа по созданию кадрового резерва для замещения вакантных руководящих должностей включает в себя:

- Подбор подходящих и достойных работников;
- Включение отобранных кандидатов в резерв;

- Систематическая оценка набранных сотрудников в состав резерва;
- Анализ личностных и профессиональных качеств сотрудников, которые находятся в резерве;
- Выдвижение подходящих кандидатов на вакантные руководящие должности.

Подготовить зачисленных в резерв сотрудников можно с помощью личных планов, по которым осуществлялась оценка соответствия кандидата «портрету идеального сотрудника» на данную должность. Также необходимо использование различных тестовых заданий и метода экспертных оценок. Обучение в процессе трудовой деятельности будут являться важной формой подготовки резерва. Исходя из уровня подготовленности кандидата, которая определяется в ходе экспертных оценок и тестирований, составляется содержание и объем необходимой подготовки сотрудников. Работник, которого зачислили в кадровый резерв, в первую очередь должен быть направлен на повышение квалификации или переподготовку, если такова необходима. Тот механизм формирования кадрового резерва, который существует на предприятиях, достаточно отстаёт от требуемых стандартов и носит более формальный, чем планомерный характер [33].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что проблема переобучения и обучения сотрудников может решиться в рамках двух систем, которые не связаны между собой. Первая система заключается в системе высшего профессионального образования, которая предназначена для подготовки сотрудников, а ко второй системе относится дополнительное профессиональное обучение, которое решит проблему с повышением квалификации персонала [9].

Об обучении персонала так упоминал в своей работе «Основы управления персоналом» Тараненко О. Н., он говорил о том, что это систематический, планомерный и целенаправленно осуществляемый

процесс, в ходе которого происходит освоение знаний, умений и навыков общения, цель которого заключается в получении новых знаний.

Также Тараненко О. Н. описывал в своей работе такое понятие как образование, он говорил, что это процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду [34].

Существует основные виды обучения сотрудников, такие как:

- Переподготовка сотрудников – вид профессиональной подготовки, который основывается на самостоятельном освоении навыков и умений;
- Подготовка кадров – процесс обучения, который происходит с целью освоения новых профессиональных знаний;
- Стажировка – закрепление профессиональных знаний и навыков, полученных в результате теоретической подготовки;
- Послевузовское дополнительное образование;
- Повышение квалификации – непрерывное обновление профессиональных знаний.

Первичную профессиональную подготовку человек осуществляет в ВУЗе, которая соответствует государственным образовательным стандартам.

Профессиональная подготовка – это процесс обучения, который происходит с целью освоения новых профессиональных знаний, навыков, которые необходимы для выполнения различного рода новых задач в ходе профессиональной деятельности [33].

В свою очередь профессиональная переподготовка – это вид профессиональной подготовки, который основывается на самостоятельном освоении необходимых навыков и умений. Данный вид обучения проводится специальными образовательными учреждениями повышения квалификации и подготовки сотрудников с полным учетом полученных знаний сотрудника. Также она может осуществляться образовательными подразделениями

высшего и среднего профессионального образования. Переподготовка осуществляется двумя способами: обеспечение совершенствования умений сотрудника для выполнения новых видов профессиональной деятельности; обеспечение сотрудника дополнительными видами повышения квалификации.

Сроки профессиональной переподготовки или повышения квалификации сотрудников организации:

- С отрывом от рабочего места сроком от 3 недель до 6 месяцев;
- Без отрыва от рабочего места сроком от 6 месяцев до 1 года;
- Обучение с частичным отрывом от рабочего места.

Форму профессиональной переподготовки устанавливается учебными заведениями в зависимости от сложности образовательной программы и в соответствии с требованиями заказчика на основании договора.

Также она может осуществляться образовательными подразделениями высшего и среднего профессионального образования. Переподготовка осуществляется двумя способами: обеспечение совершенствования умений сотрудника для выполнения новых видов профессиональной деятельности; обеспечение сотрудника дополнительными видами повышения квалификации.

Повышение квалификации – это непрерывное обновление практических и теоретических навыков в связи с постоянными изменениями требований к образовательным стандартам, а также с необходимостью освоения современных методов решения профессиональных и управленческих задач.

Срок обучения:

- С отрывом от рабочего места составляет от 2 до 6 недель;
- Без отрыва – от 6 недель до 6 месяцев.

Обучение проводится по мере необходимости, но не реже 1 раза в 5 лет.

Повышение квалификации может осуществляться по программе трех основных этапов:

- Проблемные семинары с отрывом от рабочего места: 1 – 2 дня;
- Краткосрочная программа с полным – частичным отрывом от рабочего места: 72 – 100 часов;
- Среднесрочная программа, которая включает углубленное изучение основных проблем. Происходит с частичным отрывом от работы: 100 – 500 часов, на выходе защита выпускной работы [26].

Наниматель должен осуществлять повышение квалификации своего персонала, в случае, если в соответствии с федеральным законодательством это представляется обязательным для введения и выполнения новых типов работ. Сотрудникам, которые проходят профессиональную подготовку, руководитель обязан сформировать требуемые условия с целью совмещения работы с обучением [16].

Говоря о стажировке необходимо упомянуть, что она является отдельным видом профессионального обучения. Во время прохождения стажировки отрабатываются практические управленческие навыки, приобретаются организаторские и профессиональные навыки занимаемой должности, либо должности выше рангом. Стажировку можно выделить как в отдельный блок повышения профессиональных навыков, так и включить в учебный план по повышению квалификации или переподготовке сотрудников. Стажировка применяется как за рубежом, так и в нашей стране. Проводится она в центрах научно – исследовательской деятельности, в образовательных учреждениях, фирмах, которые занимаются профессиональными тренингами и семинарами, а также в институтах повышения квалификации специалистов.

В качестве структурных элементов образовательной системы в России курсы подготовки, повышения квалификации и переподготовки сотрудников включают в свою деятельность следующие элементы:

- Элементы государственных и негосударственных образовательных учреждений высшего и среднего образования;
- Систему профессиональных образовательных планов и программ основного и дополнительного образования;
- Образовательная государственная программа;
- Подведомственные учреждения и предприятия органов управления подготовкой и переподготовкой специалистов;
- Частные консалтинговые фирмы.

Целью профессиональной переподготовки и повышения квалификации работников является:

- Повышение эффективности исполнения работниками должностных обязанностей;
- Создание условий для карьерного роста высококвалифицированных сотрудников;
- Повышение качества работы фирмы для скорейшего достижения поставленных целей.

Каждая подготовка, которая проводится в учреждении, должна положительно влиять на работу фирмы, должна удовлетворять производственным требованиям фирмы в специалистах разного уровня подготовки и квалификации. Определив необходимость и рациональность в проведении обучения сотрудников, руководитель должен выяснить, какие из задач можно будет решить с помощью повышения квалификации специалистов [6].

В работах Бухалкова М. И. выделяются 5 основных направлений повышения квалификации и профессиональной подготовки специалистов:

- 1) В соответствии со спецификой и целями организации проводится первичное обучение;

- 2) Обучение в целях ликвидации несоответствия требованиям по должностным компетенциям;
- 3) Повышение общей квалификации сотрудников;
- 4) Переобучение в целях работы в новых направлениях фирмы;
- 5) Учеба в целях основания новых методов и приемов выполнения должностных обязанностей [5].

Обучение сотрудников это непрерывный процесс подготовки к трудовой деятельности, который охватывает достаточно большой спектр сфер общественного производства, постоянно требующий профессионального повышения квалификации и изменения технологии труда.

Чтобы определить потребность в обучении используют результаты оценки труда и компетенции сотрудников занимаемой должности, различные программы по обучению персонала, которые подразумевают непрерывно развивающиеся знания и умения учащихся. Основными показателями качества умений сотрудников является уровень профессионального опыта – развития сотрудника.

Развитие, в свою очередь, это целый комплекс мер, который включает в себя профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации работника, а также помогает в планировании карьерного роста сотрудников фирмы.

Целью развития персонала является обеспечение фирмы высококвалифицированными и компетентными сотрудниками для ее развития и реализации поставленных задач [11, С. 198 - 223].

Развитие персонала осуществляется с помощью высшего образования, так как оно имеет цель подготовить специалистов, которые будут соответствовать уровню требований фирм, а также удовлетворению потребности личности в углублении и расширении своих знаний в области

трудовой деятельности на базе среднего и среднего профессионального образования.

Деятельность такого высшего образовательного учреждения, как университет, имеет направленность на развития знаний, культуры человека путем фундаментального научного исследования и обучения на всех уровнях образования: высшее, послевузовское или дополнительное образование по всем направлениям науки и культуры человека.

Академия – это высшее образовательное учреждение, деятельность которого будет направлена на развитие образования, науки и культуры с помощью различных научных исследований. Имеет цель обучения всех уровней высшего, послевузовского и дополнительного образования, но непосредственно концентрируясь на одной области науки и культуры. Академия - это ведущая научная и методическая основа в сфере своей деятельности, в широких масштабах осуществляющая подготовку специалистов высшего звена и переподготовку специалистов руководящей отрасли.

И последний тип высшего образовательного учреждения, это институт, который является самостоятельным высшим учебным заведением или частью, структурным подразделением университета, академии, целью которого является реализация профессиональной образовательной программы по основным направлениям науки, культуры и техники.

Разберем некоторые основные направления обучения:

- Юриспруденция.

Обычно данный курс проводится на первом и втором курсе в ВУЗе в виде вводного материала, а на третьем курсе происходит уже более углубленное изучение, если обучаемый выбрал его в виде профилирующего. Происходит углубленное изучение гражданского, уголовного и международного права, теории государства и права, культурологи, истории и прочее.

- Менеджмент.

Данное направление характерно подготовленной базой будущих руководителей подразделений организаций и предприятий. В работу менеджера включается комплекс управленческих обязанностей, такие как организация, контроль, анализ и планирование деятельности подчиненных. В профессиональные дисциплины менеджмента входит большой объем учебных предметов: концепция организации, финансовая теория, руководство финансовой составляющей, управление персоналом. На выходе получают специалисты, которые соответствуют теоретическим и практическим требованиям.

- Экономика.

Данное направление учебной программы рассчитано на подготовку работников экономических служб. Также туда входят все основные экономические дисциплины.

- Связь с общественностью.

В учебном плане данного направления включены следующие отрасли права: конституционное, гражданское, финансы, арбитраж, юридические службы, все типы менеджмента. Происходит углубленное изучение гражданского, уголовного и международного права, теории государства и права, культурологи, истории и прочее.

- Финансы и кредиты.

Направление разработано для обучения специалистов, которые будут способны работать на рынке ценных бумаг и финансовых служб. Данная возможно осуществляется с помощью подбора учебных дисциплин. В процесс обучения включены макро- и микроэкономика, экономическая теория, экономика и социология труда, финансы, кредитование и налогообложение.

- Мировая экономика.

Это последнее направление подготовки сотрудников, в ходе которого обучающиеся получают комплекс необходимых знаний и умений, которые включают в себя экономическую теорию, менеджмент, а также международные отношения, внешнюю торговлю, таможенное право и банковское дело. На выходе получится специалист, который будет компетентен в вопросах международного права, менеджменте, во внешней торговле [14].

Особую роль в эффективности повышения квалификации играет правильный выбор основных способов обучения персонала. Автор статьи «Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации» Нестерова О. В. выделяет три основных варианта направления обучения, такие как [25]:

- 1) Обучение отдельных категорий сотрудников.

Основной задачей и ролью менеджера по персоналу в данном случае будет являться администрирование данного процесса. В данном случае на обучение выделяется минимальное количество бюджетных средств, руководство иногда даже не задумывается о надобности обучения, о том, чтобы провести мониторинг знаний и выявить необходимость в обучении своего персонала.

Обучение отдельных категорий сотрудников происходит путем набора общих курсов и моделей. Иногда сотрудники проходят обучение по программе развития на конкретные тематики по инициативе менеджеров. Это происходит обычно в тех случаях, если произошел несчастный случай или появилась проблема по решению задач фирмы. Следствием всего этого будет являться то, что обучение проводится либо в целях устранения разного рода чрезвычайных проблем, либо вообще не имеет никакой цели.

Конечно, руководство стремится повысить эффективность обучения, именно поэтому привлекаются специалисты разных областей, которые умеют ставить цели обучения. Также в обязанности профессиональных педагогов

входит выявление уровня знаний у сотрудников, есть ли потребность в обучении, исходя из этого, разрабатывается профессиональная программа обучения работников.

Но тут также есть некоторые проблемы, так например проблема несогласованности между педагогами и линейными менеджерами, которые отвечают за рабочий процесс. Им важно чтобы сотрудники выполняли свои должностные обязанности, и поэтому они могут прерывать процесс обучения, что впоследствии отрицательно скажется на обучении сотрудника [23, С. 150].

Тем более, что руководство фирмы больше стремится к достижению минимальных результатов, чем к получение конкурентоспособных сотрудников путем их развития.

## 2) Развитие персонала и корпоративное обучение.

В данном случае, программа обучения эффективней и отношение к ней со стороны руководства положительное и ответственное. Предполагается наличие в процессе обучения всех менеджеров фирмы, долгосрочная программа обучения, согласованность со стратегией развития организации.

Руководителям важно не само развитие сотрудников, а результаты его воздействия. Чтобы результаты были эффективны, необходим системный подход к образованию.

Так с помощью системного подхода Райзберг Б. А. выделил несколько шагов развития системы образования в организации [28]:

- Разработка необходимой политики обучения, которая будет регулировать организационные действия по нужному объему и направлению обучения;
- Определить, кто и какими обязанностями будет наделен для руководства данной политики;
- Установить структуру обучающихся должностей, а также распределить материальные ресурсы для обучения сотрудников;

- Все, кто отвечает за реализацию политики обучения, должны строго выполнять свои обязанности.

Для организации процесса обучения необходима наглядная схема или так называемая модель системного обучения, которую предлагает автор работы «Внутрифирменное обучение и развитие персонала» Кязимов К. Г.

Она говорит о том, что наличие налаженной системы обучения сотрудников будет являться фактором развития для привлечения ценных работников. Необходимо изначально информировать всех кандидатов о том, что есть возможность не лимитированного развития и обучения.

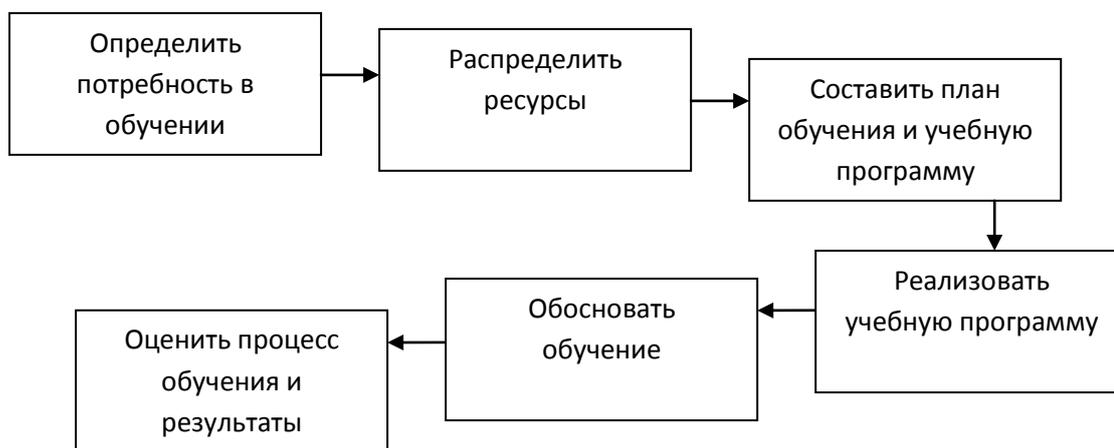


Рисунок 1 – Модель системного обучения [22]

Придерживая данной схеме можно повысить эффективность работы системы повышения квалификации в организации.

Данную схему можно усовершенствовать путем добавления в нее нескольких пунктов, которые будут необходимы в организации. Так, например, выбор формы и методов обучения, определить критерии оценки, выявить профессиональные знания и навыки сотрудников.

Обучение это циклический процесс, поэтому отдел по развитию персонала должен обеспечить эффективность и непрерывность процесса обучения. Для этого необходимо уделять особое внимание каждому элементу

модели развития, так как каждый из них важен, и допущенная ошибка в одном элементе повлечет за собой ошибки во всей системе.

### 3) Обучающиеся организации.

В данном случае присутствует культура общения, которая полностью задействует потенциал развития всех работников и является достаточно веским преимуществом в конкурентной борьбе на рынке.

На данном этапе обучение происходит постоянно и неосознанно. В компании создается среда для обмена опытом между сотрудниками, в такой организации работник воспринимает как интеллектуальный капитал фирмы. Раскрытие потенциала происходит во время внедрения инновационных идей работника.

Питер Сенеге говорил о том, что организация называется «обучающейся», если в ней созданы все условия для развития персонала, если она находится в постоянном совершенствовании.

Также, автор выделяет 5 признаков «обучающейся» организации:

- Системное мышление. Это основной элемент всех последующих признаков. С помощью данного принципа сотрудник может четко понимать основную стратегию организации, будет видеть свою значимость и роль. Понимание своей значимости дает работнику возможность чувствовать ответственность за свою выполненную работу, и за тот вклад, который он привнес в общее дело. За счет этого человек стремится к саморазвитию, ищет ресурсы для развития своих навыков и знаний.
- Командное развитие позволяет обмениваться знаниями, создавать эффективные кооперации, осуществлять взаимную поддержку в рамках команды.
- Общее видение дела позволяет взаимодействовать команде и эффективно координировать общие усилия. В одиночку это просто невозможно осуществить.

- Когнитивная модель поведения. Каждый человек наделен скрытым мнением и убеждением в чем либо, выводя их наружу можно работать и исправлять ошибки в убеждениях.

- Личное мастерство позволяет постоянно совершенствовать свои навыки и умения, что положительно повлияет на общий результат команды.

Для развития персонала нет четких рамок, каждая компания выбирает свой путь. Единственным ориентиром может служить уже имеющиеся знания сотрудников, в ходе их изучения и можно выстроить свою эффективную систему для повышения квалификации и обучения сотрудников.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что предметом обучения сотрудников является теоретическое и практическое знание, которое необходимо сотруднику для выполнения своих должностных обязанностей. Умение и способность исполнять должностные обязанности, которые закреплены за сотрудником на его рабочем месте, а также умение применять полученные знания на практике; поведение человека, личностные качества, которые он проявляет в ходе общения с коллегами; коммуникабельность [34].

Таким образом, главной задачей повышения квалификации сотрудников можно назвать реализацию полученных научных, организационных, технических и экономических знаний на практике в организации. Одним из путей совершенствования системы повышения квалификации можно назвать переход от имеющейся практики обучения к более совершенному и непрерывному обучению, переобучению и повышению квалификации сотрудников.

### **1.3. Формы, методы и принципы обучения персонала**

С развитием системы обучения и повышения квалификации должны и усовершенствоваться знания и умения сотрудников. Динамика, прогресс в разных областях научного знания выдвигают все более новые требования к квалификации сотрудников, куда входит постоянно развития, обновление и расширение имеющихся знаний специалиста. Основным показателем «здоровья» фирмы является ее способность к адаптации перед изменяющимися требованиями.

Для достижения целей компания использует все имеющиеся в их распоряжении ресурсы, в том числе и человеческие. А в человеке важным ресурсом будет являться его знания и умения, следовательно, для эффективности фирмы необходимы знания сотрудников. Именно поэтому руководители должны заботиться об обучении своего персонала.

В последнее время развитие персонала это не просто инструмент для решения, каких – то проблем, а мощный и непрерывный элемент внутриорганизационных изменений. Процесс обучения начинает воздействовать на структуру организации, стимулировать сотрудников всех уровней иерархии к повышению квалификации, когда оно выйдет на внутриорганизационный уровень [43].

Поэтому перед организацией стоит задача правильного подбора в методах, принципах и формах обучения своих специалистов.

К основным принципам обучения можно отнести:

- Профессионализм.

Это проявляется при формировании программы обучения, в которую должны входить разделы с материалом, усвоение которого непосредственно повлияет на выполнение на сотрудника при выполнении должностных обязанностей. Также необходимо учитывать профессиональную подготовку преподавателей, которые будут обучать персонал. В преподавателе должно

сочетаться высокая теоретическая и фактическая, то есть практическая, подготовка в сфере местного самоуправления.

- Целенаправленность.

Данный принцип реализуется непосредственно в процессе разработки и реализации программы развития и повышения квалификации сотрудников. Применяется при определении приоритетных целей и направлений обучения сотрудников в системе профессиональной подготовки.

- Непрерывность.

Обеспечивать постоянный рост квалификации работников исходя из потребности фирмы, определиться со временем обучения и повышения квалификации необходимо тогда, когда появляется необходимость в этом.

- Принцип систематичности и последовательности.

Для данного принципа важно четкое соблюдение составленной системы обучения, систематический переход от изученного к новому материалу, от легкому к сложному, важен правильный подбор упражнений, программ и заданий. Придерживаясь принципам системного подхода нужно учитывать, что политика повышения квалификации и развития персонала рассматривается как политика кадрового обеспечения.

- Освоение навыков и знаний.

Происходит путем объяснения нового материала, с помощью постоянного повторения и постепенного усложнения заданий и материала [1].

Непрерывное обучение сотрудников в рамках современного менеджмента рассматривается не просто, как переобучение работников из – за устаревших знаний, а как запланированное мероприятие на основе прогнозируемого процесса развития таких элементов как: систематические средства производства и повышения квалификации, а также при переход к более сложной профессиональной деятельности.

Систематическая и сбалансированная программа по повышению квалификации сотрудников будет намного эффективнее, чем разовые курсы и мероприятия по развитию персонала. Для того чтобы обучение стало более стабильным руководством организации необходимо сделать так, чтобы работники были постоянно задействованы в процесс своей трудовой деятельности, чтобы она для них являлась основной площадкой для личного и профессионального роста. Добиться желаемого результата можно с помощью следующих способов воздействия:

- Обучение должно быть постоянным и необходимым элементом в организации;
- Заполнять рабочее пространство работников возможностями для развития;
- Обучить сотрудников рациональному использованию своего времени, они должны научиться планировать свое время;
- Ввести оперативную оценку результатов обучения, переобучения и повышения квалификации;
- Сотрудники, которые показывают прогрессивные результаты необходимо хвалить, награждать.

Построение эффективной системы обучения зависит от принципов ее создания. Для реализации эффективной системы образования необходимы следующие принципы [15]:

- Принцип прогрессивности. С помощью данного принципа выявляется необходимость в соответствии аналогичным системам зарубежного и отечественного передового опыта. Прогрессивность подразумевает под собой умение предвидеть новое, быть в курсе развития, и применять это в работе организации. Это достигается путем участия всех членов организации, особенно руководящих должностей, в семинарах, тренингах, лекциях по нововведениям и развития системы обучения. Происходит обмен опыта, успешные организации делятся своими советами,

научными разработками, которые были использованы в практике управления.

- Принцип перспективности. Обучение и развитие персонала может быть нацелено на конкретный результат, оно требует достаточно больших затрат временного характера, должно иметь нацеленность на перспективу развития в будущем. Персонал, который принесет успех и развитие организации необходимо «взращивать» здесь и сейчас. Данный принцип нацелен на формирование стратегической и оперативной цели организации, на подбор персонала, который будет способен осуществлять эти цели.

- Комплексность. Обучение персонала будет иметь результативность в том случае, если оно не будет являться отдельной структурой в управлении организацией. Оно должно стать единым целым, как с целями организации, так и с ее задачами.

- Принцип оперативности. Своевременное принятие решений по анализу и усовершенствованию систем перспективного развития сотрудников необходимо для предупреждения и оперативного устранения нежелательных отклонений.

- Принцип оптимальности и системности. Оптимальность реализует более эффективный и рациональный выбор системы повышения квалификации из многовариантной базы и помогает подстроить его под конкретные условия организации. А с помощью принципа системности есть возможность в учете стратегических и текущих целей организации по ее развитию. В обоих случаях затрагивается принцип непрерывного развития специалистов, происходит анализ и выявление необходимости в обучении.

- Принцип окупаемости. Деньги, потраченные на обучение сотрудников должны быть меньше, чем полученная выгода с данного процесса. Увеличить прибыль от обучения сотрудников можно с помощью

увеличения качества обучения, применение современных методов и новых технологий.

- Принцип согласованности. Формы и методы повышения квалификации должны быть согласованы с руководством фирмы, а также должны отвечать всем целям организации. Учебный план должен быть согласован с корпоративными, производственными и рыночными задачами фирмы: горизонтальные и вертикальные способы. Горизонтальные способы обучения включают в себя развитие сотрудников одной профессии из разных отделов, а при вертикальном обучении происходит обучение одного подразделения в организации, также и руководителей.

- Обязательность. Принцип обязательности направлен на то, чтобы каждый специалист в обязательном порядке проходил курсы по повышению квалификации, если этого не происходит рано или поздно организация будет испытывать затруднения из – за нехватки высококвалифицированных специалистов. Именно поэтому повышение квалификации должны проходить сотрудники разных должностей.

- Принцип развития. Компания будет развиваться, если она заботится об образовании и повышении квалификации своих работников. Умение быстро и эффективно развивать своих работников и фирму залог конкурентоспособной организации.

- Принцип планирования. Руководитель должен четко ставить задачи перед сотрудниками и планировать последовательность их выполнения, предъявлять требования к сотрудникам. Все это должно входить в бизнес – план, в котором также прописывается четко распланированный график непрерывного обучения сотрудников. Умение планировать позволяет избежать перебоев в работе организации, в обучении сотрудников.

- Принцип поддержки и «подкрепляемости». Руководство организации должно своевременно поддерживать развитие своего персонала и оказывать им поддержку. Необходимо это демонстрировать, так как

сотрудники должны наглядно видеть, что организация проявляет к ним заботу. Также необходимо незамедлительно подкреплять полученные знания и навыки сотрудников различного рода поощрениями.

- Принцип целесообразности и прозрачности. Необходимо, чтобы сотрудники ясно понимали свои задачи и цели в организации, они должны видеть результат своей деятельности.

Цель развития со стороны работника будет отличаться от цели работодателя. Работодатель нацелен на организацию и формирование высококвалифицированного и конкурентоспособного коллектива, на решение и понимание проблем организации, на адаптацию новых сотрудников фирмы. А работник, в свою очередь, целью повышения квалификации считает поддержание своих профессиональных навыков и знаний на необходимом уровне, получение новой информации.

Большое количество современных программ обучения сочетают в себе несколько принципов, что позволяет подстраиваться под разные категории фирм.

Говоря о принципах формирования непрерывного обучения и повышения квалификации сотрудников, необходимо также упомянуть и о принципах самой системы повышения квалификации, о которых писала в своей работе автор Степанова С. М.:

- Повышение квалификации должно быть всеобщим и общедоступным мероприятием, которое необходимо регулярно повторять не реже 1 раза в 5 лет;

- Обучение должно проходить в очной, заочной и очно – заочной форме, а также с использованием дистанционных курсов и вебинаров;

- Система развития должна быть эффективной, должна давать хорошие результаты на выходе, сотрудник проходящих курсы повышения квалификации должен получить максимальный объем знаний;

- Полученные знания необходимо незамедлительно применять на практике [32].

В целях определения необходимости в обучении необходимо изучить итоги оценки трудовой деятельности сотрудников, а также выявленные проблемы, которые появляются в ходе трудовой деятельности. Необходимо оценивать программу по подготовке сотрудников, определить специфику программы подготовки, которые будут проходить сотрудники, также необходимо учитывать общий уровень новых сотрудников [42].

Кадровые службы занимаются направлением сотрудников на повышение квалификации. Оценка потребности в необходимости повышения квалификации происходит следующим образом [26]:

- 1) Руководитель структурного подразделения должен подготовить предложение по повышению квалификации или переподготовке сотрудников организации.

- 2) Кадровые службы организации выполняют расчет потребности в развитии сотрудников.

После того как были выявлены потребности в повышении квалификации сотрудников необходимо приступить к процедуре обучения, но прежде всего необходимо знать критерии оценки обучения, а также знать методы и способы, которые будут применять в данном процессе, можно будет разработать свою собственную систему обучения. Содержание программы обучения зависит от первоначальных задач, которые необходимо решить при помощи обучения специалистов.

Обычно 80% успешно обученных сотрудников зависит от правильно составленной программы, а остальные 20% от желания самих работников обучаться.

«Инновационное» обучение нацелено на перспективу, подготовку организации к работе в свежих критериях. Разработке новаторских обучающих программ обязан предшествовать мониторинг необходимости

организации в изменении профессионально – кадрового потенциала, исходя из надлежащих изменений во внутренней среде, в технологии работы и системе управления. Административный и управленческий персонал, как правило, отлично подготовлены к обучению, но целью управленца является становление организации, раскрыть потенциал сотрудников для данного становления, это все возможно лишь с помощью инновационного обучения сотрудников [4].

В нынешних условиях стремительно устаревающих профессиональных способностей, умение компании регулярно повышать квалификацию собственных сотрудников считается одним из основных условий развития. В минувшие года большая часть ведущих учреждений брали на себя функции переподготовки и повышения квалификации работников. Многие из них формировали регулярно функционирующие учебные курсы, центры, учреждения по развитию навыков и институты. На сегодняшний день компании профессиональное обучение рассматривают как непрерывный процесс, который оказывает прямое воздействие на достижение целей организации и управление им [20].

Каждая подготовка, которая проводится в компании, должна функционировать в ее пользу, должна отвечать производственным стандартам квалификации специалистов и уровня их знаний на предприятии. Устанавливая потребность и целесообразность в проведении обучения, руководителю необходимо выявить проблемы которые можно будет решить в данный момент с помощью повышения квалификации у сотрудников.

Разрешение различных задач, в которых заинтересована как сама организация, так и ее сотрудники возможно с помощью применения системы повышения квалификации и развития персонала, повышения эффективности труда, повышение качества жизни [3].

В отечественной и зарубежной практике обучения и повышения квалификации сотрудников уже давно разработаны основные методы,

приемы, процедуры и формы профессиональной подготовки, переподготовки сотрудников.

Существуют 3 группы методов обучения [36]:

1) Обучение на рабочем месте.

Чаще всего она находится в приоритете у руководителей за ее эффективность и простоту в исполнении. С помощью нее можно значительно повысить уровень квалификации у сотрудников в организации. Также данный метод более дешевый и оперативный, так как тесно связан с повседневными задачами работников, что во многом облегчает учебный процесс. Но есть и минус такого образования, оно не дает выйти за рамки традиционного поведения сотрудника [29].

К таким методам относятся: демонстрация, наставничество, кураторство, ротация труда, коучинг.

- Демонстрация – это метод обучения, при котором педагог показывает, как нужно выполнять ту, или иную работу. Обучающемуся сотруднику сразу предоставляется возможность повторить действия, которые выполняет преподаватель. Данный метод подходит для вспомогательного использования, так как он не дает системных знаний.

- Наставничество – это метод профессионального обучения, в ходе которого происходит подготовка опытными и квалифицированными сотрудниками более молодых, или не опытных сотрудников в какой – то определенной сфере.

- Кураторство – происходит контроль специально отобранными людьми за определенной группой работников, которым необходима помощь в развитии своего профессионального потенциала.

- Ротация труда – это постепенное освоение и получение опыта, в ходе которого происходит перемещение сотрудника с его рабочего места на другое, из отдела в отдел, что позволит получить новые знания и опыт.

- Коучинг – это система приемов, которая способствует развитию потенциала у сотрудников, позволяет максимально раскрыть способности и направить их в нужную сферу деятельности. Коучинг помогает работникам самостоятельно искать пути решения проблем и решать поставленные задачи, а не предоставляет им пути решения.

- Дистанционное обучение – это метод составления учебного процесса, который позволяет учащимся обучаться в удобное для них время. Задания, кейсы или ролевые задачи отправляются на почту, что позволяет самостоятельно искать нужную информацию для выполнения задания [27, С. 137 - 141].

## 2) Обучение на рабочем месте или вне него.

К данной группе относятся следующие методы: инструктаж, активное обучение, мозговой штурм, задание для самостоятельной работы, разработка проекта и мультимедийное обучение.

- Инструктаж – описание процесса работы и небольшой показательный момент непосредственно на рабочем месте. Обычно инструктаж проводится специально обученными людьми, либо сотрудниками, которые имеют большой опыт работы и квалифицированы в этой сфере.

- Активное обучение. Происходит погружение в реальную проблему или ситуацию.

- Мозговой штурм. Это один из методов активного обучения. Целью мозгового штурма является выявление из всей массы идеи самую эффективную, которая способна решить стоящую перед работниками проблему. Для использования мозгового штурма необходима атмосфера свободного мышления, необходимо обеспечить возможность высказываться, не обращать внимания на то, что некоторые идеи могут быть совершенно несуразными, также необходимо оставить критику за пределами общения,

необходимо высказывать как можно больше идей, а критика может привести к скованности в беседе.

- Задания для самостоятельной работы. Данный вид обучения можно использовать для проверки знаний и как они используются в рабочем процессе.

- Разработка проекта. Здесь также происходит срез знаний полученных сотрудником при повышении квалификации или обучении. При выполнении проекта сотруднику необходимо будет показать, как он усвоил новый материал, и умеет ли он его применять на практике.

### 3) Вне рабочего места.

Данный вид обучения очень эффективен, но требует больше финансовых и временных затрат, так как сотрудник полностью отвлечен от своих должностных обязанностей. Повышение квалификации, которое происходит вне организации, обычно, проходят руководители и высококвалифицированные специалисты. Обучение происходит следующими способами: обучение, которое происходит в специальных учебных заведениях, или же это дистанционные курсы – вебинары.

Имеющиеся формы развития персонала не стоит противопоставлять друг другу, лучше подобрать для своей организации наиболее оптимальный и скорректировать его под специфику фирмы. Сюда входят лекции, конференции и семинары, обсуждения, анализ кейсов, ролевые игры, моделирование, групповые задания, дистанционное и самостоятельное обучение [12].

- Лекции. Наиболее распространенный метод обучения, обеспечивающий средний уровень эффективности. Лекции проходят путем передачи новой информации от рассказчика слушателям. Происходит это в отведенное время и имеет запланированную информацию. Лекция, как правило, занимает около 45% процентов во всей учебной нагрузке.

- Конференции, семинары - дискуссия, которая имеет структурированный характер и заранее запланированную тематику. При проведении семинаров у участников лучше усваивается новая информация, чем при прохождении лекционных занятий. Происходит закрепление знаний на определенную тематику.

- Обсуждения. С помощью данного метода можно вовлечь участников в активный процесс обучения, есть возможность учиться на опыте других, а также развить способность отстаивать свою точку зрения.

- Анализ кейсов. Данный метод позволяет применить на практике полученные знания. Он достаточно распространен и действенен. Участники приближены к реальным ситуациям и проблемам, которые могут возникнуть в рабочем процессе.

- Ролевые игры – это имитация метода ролевого обучения. Происходит полное погружение участника в реальную среду, где он получит свою роль, обязанности и задачи.

- Моделирование – это метод обучения, который сочетает в себе анализ ситуаций и ролевые игры.

- Групповые задания. Это метод группового исследования и выборки решений. Данный метод дает возможность участникам попрактиковаться в работе и дать оценку тому, как группа ведет себя в стрессовых ситуациях.

- Самостоятельное обучение. Позволяет учащемуся самостоятельно выбирать темп выполнения заданий, продолжительность обучения, нагрузку, то есть контролирует процесс своего обучения. Но в данном методе отсутствует обратная связь.

Цель развития со стороны работника будет отличаться от цели работодателя. Работодатель нацелен на организацию и формирование высококвалифицированного и конкурентоспособного коллектива, на

решение и понимание проблем организации, на адаптацию новых сотрудников фирмы. А работник, в свою очередь, целью повышения квалификации считает поддержание своих профессиональных навыков и знаний на необходимом уровне, получение новой информации [10].

### **Краткие выводы к первой главе**

Итак. В первой главе была прописана основная цель развития сотрудников. Целью обучения является подготовка работников к эффективным и успешным решениям всевозможных задач, обеспечение надлежащим уровнем знаний и умений, которые будут необходимы для трудовой деятельности. При всем этом направленность обучения не будет концентрироваться лишь на повышении уровня знаний и выработке профессиональных навыков. В его спектр воздействия будет также входить формирование у сотрудников определенных установок, систем ценностей, которые будут соответствовать требованиям работодателей и поддерживать стратегию организации.

Также были выявлены и описаны основные виды, формы и принципы которых необходимо придерживаться при формировании системы повышения квалификации в организации. А также сроки прохождения обучения.

Выделяют несколько видов профессионального повышения квалификации, а также сроки ее прохождения:

- С отрывом от рабочего места сроком от 3 недель до 6 месяцев;
- Без отрыва от рабочего места сроком от 6 месяцев до 1 года;
- Обучение с частичным отрывом от рабочего места.

Повышение квалификации сотрудников государственных налоговых служб имеет свои особенности: необходимо непрерывное развитие, как сотрудников налоговой службы, так и непосредственно

системы развития, которая применяется в организации. Так как происходит непрерывное изменение и развитие законопроектов, государственных актов и прочих документов, которые реализуют и применяют в своей деятельности налоговые служащие.

Важно подобрать эффективные виды и принципы обучения работников. Работодатель должен создавать некий комплекс мероприятий по обучению и развитию сотрудников. Так как это будет одним из основных путей развития организации, конкурентоспособность ее и сотрудников фирмы является непрерывное развитие, повышение квалификации специалистов, так как человек – это главный ресурс любой организации.

## **2. Исследование действующей системы повышения квалификации и обучения в налоговой службе по г. Томску**

### **2.1. Организационная характеристика налоговой службы по г. Томску**

Инспекция федеральной налоговой службы и ее территориальные органы управления составляют единую центральную систему налоговой структуры. Федеральная налоговая служба имеет несколько органов управления, такие как: Служба по субъектам Российской Федерации, Службы межрегиональных инспекций, инспекция Службы по районам и прочие.

Все подразделения налоговой службы в своей общей массе составляют единую центральную систему, которая контролирует соблюдение законодательства о налоговых сборах, правильность исчисления налоговых сборов, полноту и своевременность внесения их.

Налоговые органы в своей работе взаимодействуют с прокуратурой, с органами исполнительной власти, органами местного самоуправления и государственными внебюджетными фондами, ФМС (федеральная миграционная служба) и ФССП (федеральная служба судебных приставов).

В своей деятельности налоговые органы руководствуются Конституцией РФ, НК РФ, Федеральными законами законодательного акта Российской Федерации, приказ ФМС, а также приказ внутреннего распорядка и регламента Российской Федерации.

Деятельность налоговой службы регламентируется Конституцией Российской Федерации, налоговым кодексом Российской Федерации, Федеральными законами законодательного акта Российской Федерации.

Налоговая служба России – это федеральный орган исполнительной власти, который осуществляет следующие функции:

- Контролируют соблюдение законодательства о налоговых сборах;
- Ведут надзор за правильностью ведение исчислений налоговых сборов, своевременно ли вносятся в соответствующий бюджет, в случаях, которые предусмотрены законодательством Российской Федерации;
- Ведется контроль над правильностью, полной внесения иных обязательных платежей в соответствующий бюджет;
- Контролируют производство и оборот элитной алкогольной и табачной продукции;
- Ведут контроль и надзор за соблюдением валютного законодательства Российской Федерации.

Переходим непосредственно к налоговой инспекции по г. Томску.

Налоговая инспекция по г. Томску находится в подчинении УФНС по России – управление федеральной налоговой службы. Данное отделение инспекции по городу считается территориальным органом, который осуществляет функции контроля и надзора за соблюдением законодательства Российской Федерации.

Контакты и адрес центрального отделения Федеральной налоговой службы по городу Томску:

Адрес: г. Томск, проспект Фрунзе, 55 (центральное отделение)

Телефон: +7 (3822) 280 070

Начальник ИФНС России по г. Томску: Майоров Андрей Иванович

Создана была государственная налоговая служба СССР постановлением Верховного совета СССР 24 января 1990 года. А в 1991 – 1992 года происходило завершающее формирование единой центральной системы налоговых органов Российской Федерации.

После того как вышел приказ Министерства Финансов от 14. 03. 1990 года «О назначении начальников Государственной налоговой инспекции по

Томской области Симонова Б. В.» началось формирование государственной налоговой службы по Томской области.

В июне 1990 года полностью была сформирована налоговая служба, была утверждена структура Государственной налоговой службы, и сформированы отделы, которые существуют и по сей день в отделениях налоговой инспекции по г. Томску [38]:

- отдел по налогообложениям прибыли государственных предприятий, организаций и объединений;
- отдел по налогообложениям прибыли и доходов кооперативов и общественных организаций;
- отдел по регулированию прочих доходов;
- отдел исчисления налогов с оборота;
- отдел по налогообложению граждан;
- отдел по регулированию отчета и учета;
- отдел кадров и безопасности;
- отдел хозяйственного обеспечения.

«Отделение налоговой службы по г. Томску является уполномоченным территориальным органом, который осуществляет государственную регистрацию юридических и физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей, крестьянских или фермерских хозяйств, ведет дела по представлению о банкротстве, процедуры по банкротству и уплате обязательных платежей и требований Российской Федерации по денежным обязательствам» [39].

21 марта 1991 года законом «О государственной службе РСФСР» были определены основные задачи и функции налоговиков, которые действуют, и по сей день.

К главным задачам налоговых органов относится контроль над соблюдением законодательства, за соблюдением правильности исчисления

налоговых вычетов и взносов, надзор за полнотой и своевременностью внесения налоговых отчислений, валютный контроль, который осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Были определены единые направления деятельности налоговой инспекции, как по всей России, так и по Томской области [40]:

- Контролируют соблюдение законодательства о налоговых сборах;
- Ведут надзор за правильностью ведение исчислений налоговых сборов, своевременно ли вносятся в соответствующий бюджет, в случаях, которые предусмотрены законодательством Российской Федерации;
- Ведется контроль над правильностью, полной внесения иных обязательных платежей в соответствующий бюджет;
- Контролируют производство и оборот элитной алкогольной и табачной продукции;
- Ведут контроль и надзор за соблюдением валютного законодательства Российской Федерации.

Миссия инспекции налоговой службы – эффективная деятельность по контролю и надзору, высококачественные предоставляемые услуги для законного и прозрачного бизнеса, обеспечивается соблюдение прав налогоплательщиков, и формируются финансовые основы деятельности государства.

На данный момент времени налоговая служба Томской области является одним из самых крупных федеральных ведомств в регионе, где работает 1371 сотрудник, которые обеспечивают поступление в бюджет около 35 видов налоговых сборов с физических и юридических лиц.

При переходе территориальных налоговых инспекций к типовой структуре сформировались два основных типа инспекций:

- Численность работников 40 – 90 человек;

- Численность работников свыше 90 человек.

Налоговая инспекция по г. Томску относится ко второму типу инспекций. Так как численность сотрудников центрального отделения достигает около 400 человек, в это число входят сотрудники высших должностей, и заместителей начальников инспекций, заместители отделов, старшие госналогоинспекторы, а также специалисты – эксперты.

Рассмотрим организационную структуру центрального отделения ФНС России по г. Томску, которая представлена на рисунке 1.

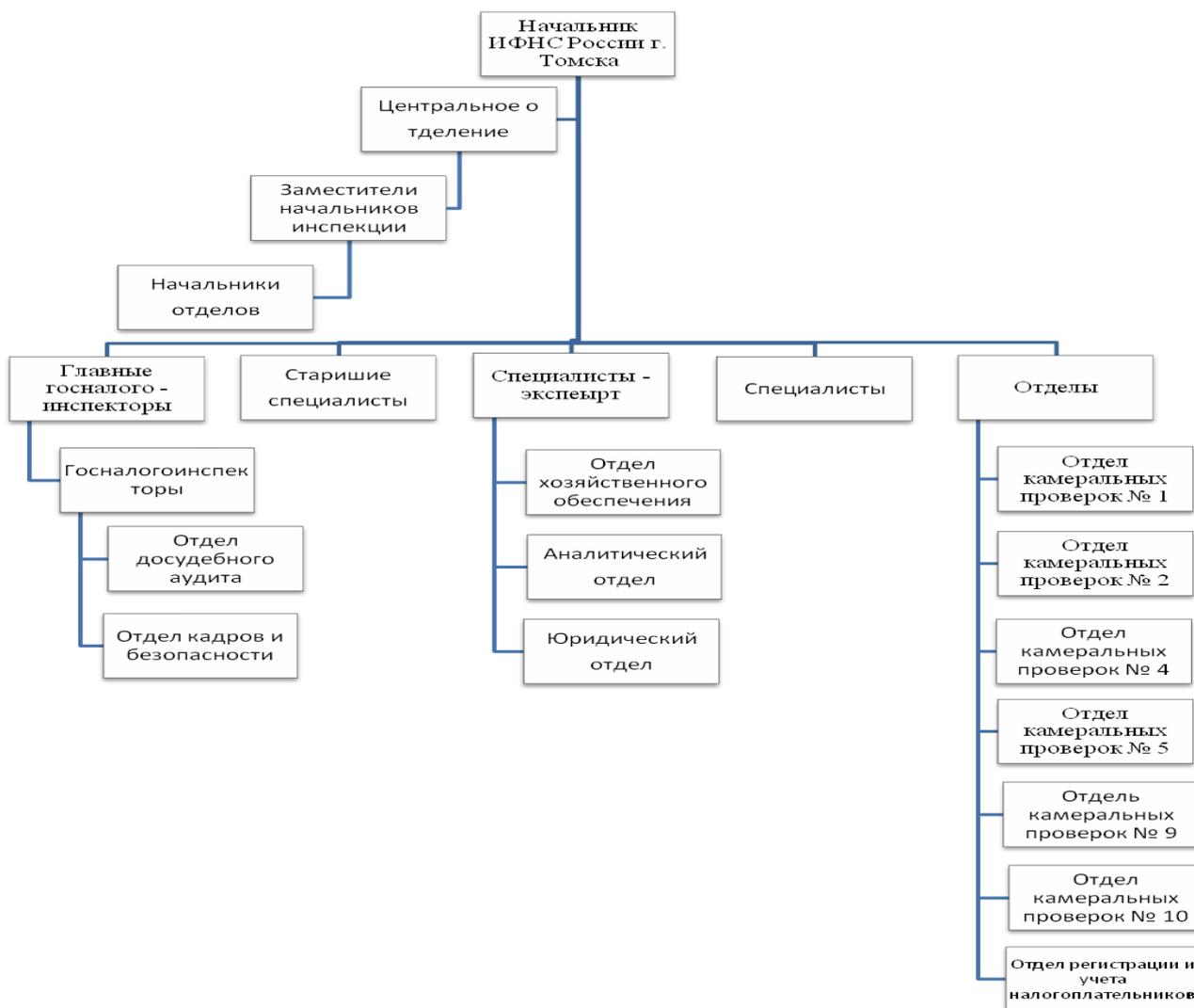


Рисунок 2 - Структура Инспекции Федеральной налоговой службы России по г. Томску

Налоговая инспекция, как и любая другая организация, имеет правила внутреннего распорядка. Это локальный нормативный акт, который регламентирует в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации нормы и права сотрудников, их обязанности, режим работы и отдыха, прописывается ответственность сторон, указываются меры поощрения или наказания, и прочие пункты трудовой деятельности.

Обратимся непосредственно к отделу кадров и безопасности, который и будет, подвергнут исследованию в данной работе.

Рассмотрим функции и обязанности отдела.

Отдел кадров и безопасности является обособленным структурным подразделением налоговой инспекции. Отдел находится в непосредственном подчинении начальника налоговой службы по г. Томску.

Начальником кадровой службы является Полтавченко Наталья Викторовна, которая была назначена на должность приказом начальника налоговой службы по г. Томску.

К функциям данного отдела относятся:

1) По организации кадровой работы:

- Подбор сотрудников и расстановка их по вакантным должностям;
- Формирование укомплектованного состава сотрудников в отделах;
- Реализация кадровой политики ФНС;
- Заведение личного дела в бумажном и электронном виде на каждого сотрудника инспекции;
- Формирование и комплектование кадрового резерва;
- Подготовка, распределение и ведение мероприятий по повышению квалификации, переобучению и развитию сотрудников;

- Организация и методологическое обеспечение прохождения гражданской службы;
- Организация кадровой работы;
- Контроль над исполнением законодательства о государственной службе и кадровой работе;
- Обеспечение профилактики анти - коррупционных мероприятий, которые связаны с исполнением государственной гражданской службой;
- Определение причин коррупционных действий, выработка программы по их устранению;
- Формирование программ и средств автоматизации обработки информации, которая относится к вопросу компетенции работников отдела кадров и безопасности.

2) По обеспечению безопасности сотрудников налоговых органов:

- Организация работы по взаимодействию с правоохранительными органами для обеспечения безопасной деятельности сотрудников налоговой инспекции;
- Взаимодействие с органами местного самоуправления, правоохранительными органами, и органами исполнительной власти в целях обеспечения своей безопасности;
- Обеспечение защиты сведений, которые относятся к государственной тайне;
- Контроль над эффективностью мер безопасности информации, которая содержится в электронных носителях налоговых органов;
- Проведение мероприятий по профилактики анти – коррупционной деятельности государственных служащих;

- Организация расследований по нарушениям налоговых служащих;
- Мобилизационная подготовка налоговых органов для работы в военной обстановке и в условиях чрезвычайной ситуации;
- Обеспечение охраны пропускного и внутриобъектного режима;
- Формирование и ведение специальных информационных средств обработки информации.

Прием на службу в налоговую инспекцию также одна из обязанностей отдела кадров. Данное мероприятие происходит в несколько этапов. Первый этап это составление резюме и отправка его в отдел, где имеется вакантная должность, затем, вторым этапом, будет прохождение конкурса на вакантную должность при специально собранной комиссии, и последний этап, это оценка и заключение комиссии, который будущий сотрудник получает по электронной почте. После всего этого заключается трудовой договор.

Подробнее остановимся на анализе сотрудников отдела кадров и безопасности. Рассмотрим их квалификацию, уровень образования, а также проанализируем возрастной и половой состав отдела.

## **2.2. Анализ персонала отдела кадров и безопасности налоговой службы по г. Томску**

Отдел кадров и безопасно является одним из средних отделов по количеству сотрудников. Численность сотрудников на 2017 год составляет 25 человек, из них 15 человек относятся к подразделению безопасности, а остальные 10 человек к кадровому подразделению.

Сотрудник отдела кадров и безопасности имеет должность специалиста – эксперта отдела кадров и безопасности. При зачислении в штат сотрудников каждый сотрудник данного отдела подписывает

должностной регламент, в котором прописаны общие положения, квалификационные требования, должностные обязанности и права, а также показатели эффективности и результативности работника.

Назначение и отстранение от должности происходит через подписание приказа Международной комиссией налоговой службы по г. Томску.

В своей деятельности служащие данного отдела опираются на Конституцию Российской Федерации, на Федеральные законы, Трудовой кодекс, а также на другие нормативные правовые акты ФНС, УФНС и Минфина России.

Специалист – эксперт должен иметь высшее или среднее профессиональное образование, обладать профессиональными знаниями Конституции Российской Федерации, федеральных законов, указов и постановлений Правительства Российской Федерации, и иных служебных документов, которые регулируют налоговую сферу деятельности. Должен обладать профессиональными навыками, которые понадобятся для работы в соответствующей сфере подразделений, выполнять поставленные задачи, осуществлять экспертизу проектов нормативно правовых актов, уметь применять опыт коллег, уметь пользоваться компьютером.

В обязанности главного специалиста – эксперта отдела кадров и безопасности входит:

- Выполнение основных обязанностей гражданского служащего, которые прописаны в статье 15 в Федеральном законе от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;
- Соблюдает ограничения, которые связаны с гражданской службой;
- Не нарушать запреты, прописанные в статье 17 Федерального закона;

- Соблюдение требований к служебному поведению гражданского налогового служащего;

- Добросовестно исполнять свои служебные обязанности и поручения.

Сотрудника отдела кадров ми безопасности выполняет все обязанности, которые предусмотрены законодательством Российской Федерации, прописанные в положении о службе в налоговой инспекции Российской Федерации:

- Проводит конкурсы на освободившуюся вакантную должность гражданского служащего, а также обеспечивает кадровый резерв;

- Формирует кадровый резерв, организует работу и для его эффективного использования;

- Организует и обеспечивает проведение комплексной оценки федеральных государственных гражданских служащих;

- Организует работу и подготавливает документы для оформления пенсии по возрасту, по инвалидности, пенсии гражданским служащим за выслугу лет, а так же на оформление иных периодов;

- Заполняет данные на сотрудников инспекции в программном комплексе «Дело-Кадры-Смета» по направлениям деятельности, поддерживает ее в актуальном состоянии;

- Составляет статистическую отчетность по кадрам, в том числе в программном комплексе «Дело-Кадры-Смета» по направлениям деятельности;

- Ведет воинский учет граждан, которые находятся в запасе;

- Оформляет необходимые документы для награждения, присвоения почетных званий, поощрения работников Инспекции;

- Подготавливает проекты приказов, связанных с поощрением и награждением гражданских служащих, работников Инспекции;

- Организует профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку гражданских служащих;
- Ведет карточки Т-2ГС, Т-2 по направлениям деятельности;
- Ведет личные дела гражданских служащих, осуществляет контроль над своевременным внесением в личные дела документов, в соответствии с утвержденным перечнем документов;
- Обеспечивает сохранность персональных данных работников Инспекции;
- Ведет делопроизводство в отделе по направлениям деятельности;
- Консультирует гражданских служащих по вопросам прохождения гражданской службы;
- Выполняет иные поручения начальников, заместителей начальников отделов по направлению деятельности отдела.

За неисполнение должностных обязанностей специалиста – эксперта отдела кадров и безопасности могут привлечь к ответственности согласно законодательству Российской Федерации.

Перейдем, непосредственно к анализу служащих отдела кадров и безопасности.

Были опрошены все сотрудники данного отдела в количестве 25 человек разного пола, возраста, должности и уровня образования.

Опрос проводился в форме анкетирования. Сотрудникам была предложена анкета, которая состояла из 20 вопросов с вариантами ответа и открытыми вопросами, в которых можно было предложить свой вариант ответа.

Опрос показал, что 4 человека находятся в должности главного специалиста – эксперта, а остальные 21 человек это специалисты – эксперты.

По итогам проведенного опроса среди всех сотрудников данного отдела можем составить небольшую таблицу для определения динамики

изменения численности сотрудников в данном отделе налоговой службы по г. Томску за 2015 – 2017 года.

Таблица 1 – Количественная структура сотрудников отдела кадров и безопасности

Год	2015	2016	2017
Сотрудники подразделения безопасности	28	25	15
Сотрудники подразделения кадров	40	23	10
Полный состав отдела кадров и безопасности	68	48	25

Исходя из данных таблицы 1 видно, что численность сотрудников начиная с 2016 года резко начала снижаться, данное явление связано с внедрение современных компьютерных программ, что позволило автоматизировать ряд действий. Что с одной стороны позволило ускорить и облегчить трудовую деятельность налоговых служащих, а с другой стороны привело к резкому увольнению работников.

Также в ходе опроса был проведен анализ по характеристикам пола, возраста и уровня образования служащих за последние 3 года. Результаты представлены в таблице 2 и на рисунке 3.

Сотрудники, проходившие анкетирование были в возрасте от 22 до 58 лет.

Таблица 2 – Структура служащих по уровню образованию и возрастной характеристике

Год	Возрастная характеристика			Уровень образования	
	От 22 до 30 лет	От 31 до 50 лет	От 51 лет	Высшее образование	Среднее профессиональное образование
2015	9	44	35	38	30
2016	4	20	24	25	23
2017	9	12	4	20	5

Для наглядности полученных результатов построим диаграмму, которая представлена на рисунке 3, она отражает уровень образования служащих.

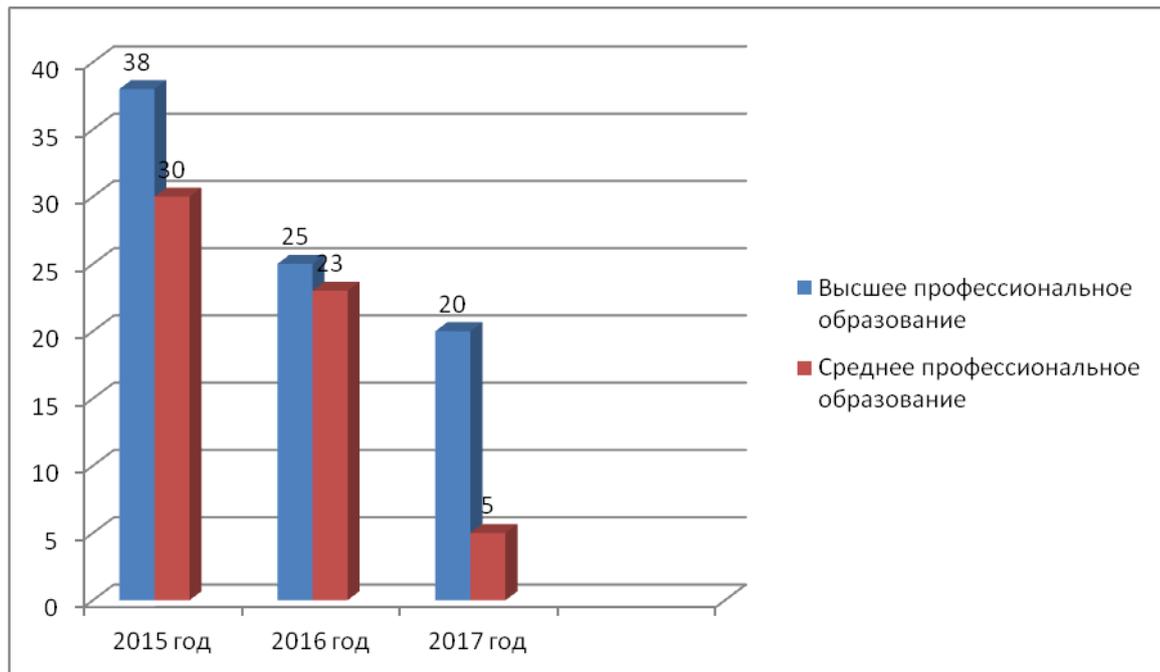


Рисунок 3 – Динамика сотрудников по уровню образования

По данной диаграмме, представленной на рисунке 1, можно сказать, что к 2017 году идет увеличение доли сотрудников, которые имеют высшее образование. Так в 2015 году из 68 сотрудников имели высшее образование 38 человек – это примерно 55%, а к 2017 году из 25 человек высшее образование имеют уже 25 человек – это 80% сотрудников. Данный рост обусловлен тем, что в налоговой инспекции происходят реформы по эффективности повышения квалификации государственных служащих. Также вводятся более строгие рамки при трудоустройстве новых сотрудников. Все служащие, которые занимают высшие и ведущие специальности должны иметь высшее специальное образование, среднее профессиональное образование допускается для сотрудников младшей группы должностей. Которые рано или поздно должны будут пройти курсы по повышению квалификации и повысить степень своего образования. Этим также можно объяснить высокую текучесть, так как не все работники согласились на переобучение или повышение квалификации.

Следующая диаграмма, которая представлена на рисунке 4, показывает возрастную характеристику отдела кадров и безопасности.

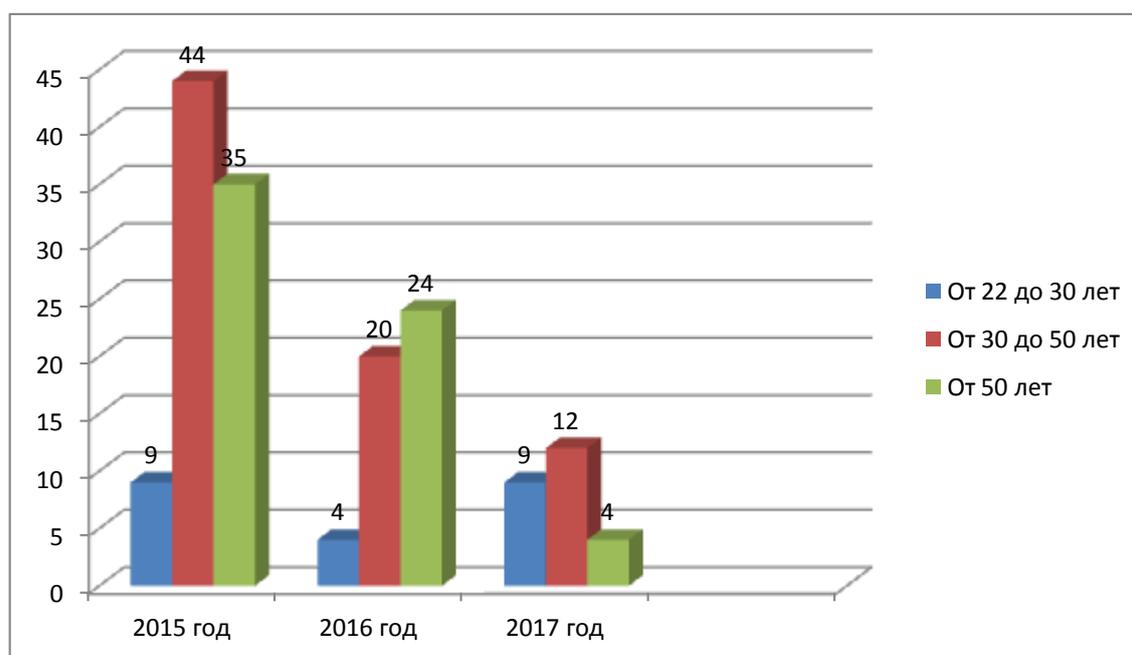


Рисунок 4 – Возрастная характеристика отдела кадров и безопасности

По диаграмме видно, что большую часть сотрудников составляют люди среднего возраста от 30 до 50 лет, а молодые специалисты не задерживаются надолго. Это связано с тем, что обычно молодые специалисты приходят в данный отдел для того, чтобы набраться опыта, наработать стаж, и идти дальше по карьерной лестнице в других отделах, так как в данном отделе нет возможности реализовать карьерный рост. В отделе остаются сотрудники среднего и старшего возраста, так как для них менее важен карьерный рост.

Также основная доля сотрудников приходится на женский пол, в отделе кадров и безопасности из 25 сотрудников 18 человек это сотрудники женского пола. Это обусловлено тем, что основная часть работы документарная, за которую мужчины неохотно берутся. Данные представлены за 2017 год на рисунке 5.

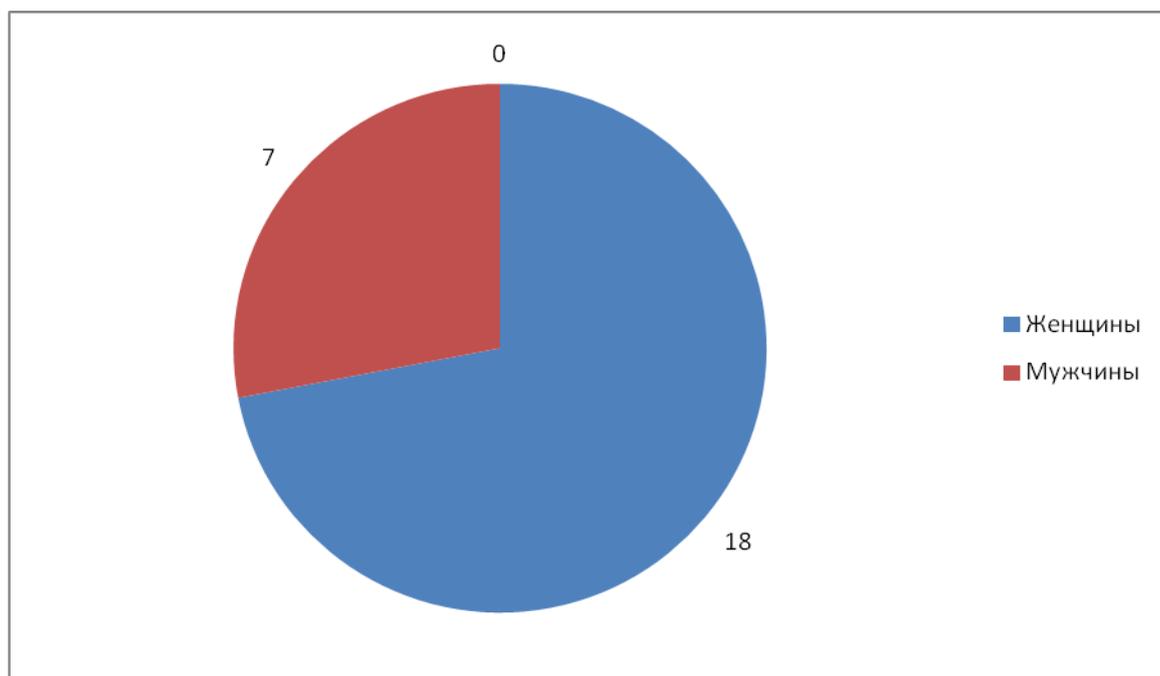


Рисунок 5 – Диаграмма полового показателя

Делая вывод из представленных анализов, можно сказать, что в отделе кадров и безопасности налоговой инспекции по г. Томску присутствует большой процент текучести кадров, что может сильно повлиять на набор персонала.

Одна из причин текучести кадров связана с внедрением современных компьютерных программ, что позволило автоматизировать ряд действий

Для того чтобы определить еще ряд причин текучести кадров в данном отделе был проведен опрос сотрудников.

В ходе опроса было выявлено, что сотрудники также могут увольняться из – за:

- Неэффективной структуры оплаты труда.

Чтобы решить эту проблему необходимо в первую очередь пересмотреть имеющуюся структуру, выявить ее недостатки и устранять их. Провести анализ дифференциации тарифной ставки. Пересмотреть соотношение тарифа с трудовой деятельностью, с ее сложностью и ответственностью.

- Неудовлетворительных условий труда.

Сотрудников не устраивает температурная составляющая, устаревшее оборудование, вышедшая из строя офисная мебель. Итак, необходимо наладить систему вентиляции помещений, заменить по возможности технику и мебель, сделать перестановку. После чего провести небольшой опрос среди сотрудников, и в дальнейшем опираться на результаты данного опроса.

- Недостатки в системе набора сотрудников на вакантные должности.

Для устранения данной проблемы необходимо пересмотреть имеющиеся должностные инструкции, требования, выдвигаемые к кандидатам, сформировать четкие требования к вновь прибывшим кандидатам. Если же хоть одно звено выпадает необходимо в срочном порядке устранять дефект.

- Нет возможности в карьерном росте.

В ходе опроса было выявлено желание у сотрудников продвигаться по карьерной лестнице, но отсутствует возможность в данном отделе. Необходимо при возможности расширить штат сотрудников в данном отделе, или дать возможность людям перейти в другие отделы, а в данный отдел набрать новых сотрудников.

- Отсутствует мотивация и стимулирование.

Иными словами можно сказать, что сотрудники предоставлены сами себе, они не чувствуют, что в их рабочей деятельности нуждается организация, так как нет с ее стороны никаких мотивирующих факторов. Организации, если нет средств на материальную мотивацию, пользоваться хотя бы нематериальной, проводить награждения, сделать почетную доску, это хоть как – то заинтересует сотрудников данного отдела.

### **2.3. Анализ действующей системы повышения квалификации сотрудников в отделе кадров и безопасности налоговой службы по г. Томску**

Система обучения, подготовки и повышения квалификации государственных служащих, которая проводится в налоговой службе по г. Томску, действует на основании Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79 – ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», а также в соответствии с указом Президента Российской Федерации «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации». Данные законодательные акты разработаны с целью обеспечения государственных организаций единым планом индивидуального развития каждого сотрудника Федеральной налоговой службы.

Каждый сотрудник налоговой службы имеет должностной регламент, в котором прописаны требования к квалификации занимаемой должности.

Квалификационные требования к главному специалисту – эксперту отдела кадров и безопасности следующие:

- Наличие высшего образования, или среднего профессионального образования по специальностям экономист или юрист;
- Владеть профессиональными знаниями Конституции Российской Федерации, федеральных законов, указов и постановлений Правительства Российской Федерации, и иных служебных документов, которые регулируют налоговую сферу деятельности;
- Должен обладать профессиональными навыками, которые понадобятся для работы в соответствующей сфере подразделений.

Федеральная налоговая служба по г. Томску сотрудничает с учебными центрами, организациями по профессиональному развитию и повышению квалификации. В число таких организаций входят Северо – Западный и Приволжский институт повышения квалификации налоговых служащих России.

Институт обеспечивает учебной программой государственные структуры, проводит вебинары, тренинги, обучает в очной и заочной форме.

Основным институтом налоговой службы по г. Томску является Приволжский институт повышения квалификации. Это государственная некоммерческая организация, которая осуществляет деятельность в области развития государственных служащих ФНС России.

Налоговая служба осуществляет подготовку новых сотрудников; переподготовку штатных сотрудников, и сотрудников, которые находятся в резерве организации; повышение квалификации специалистов и рабочих всех отделов, в том числе и моего отдела кадров и безопасности.

Главной целью программы по повышению квалификации в налоговой службе является обеспечить всех сотрудников необходимой квалификацией и уровнем подготовки для эффективной трудовой деятельности.

Повышение квалификации происходит раз в 3 года в рабочее время за счет налоговой службы, имеет постоянный характер.

Также в налоговой службе большое количество сотрудников получают высшее или второй высшее образование, что фирма также поощряет тем, что дает 2 раза в год, оплачиваемый учебный отпуск.

Составление программ обучения, индивидуальных планов развития, иными словами, полное ведение процесса развития сотрудников обеспечивает отдел кадров и безопасности.

В отделе кадров разработаны стадии повышения квалификации налоговых служащих: составление индивидуального плана профессионального развития; комплексная оценка; прохождение мероприятий по повышению квалификации; аттестация.

Раскроем суть каждой стадии.

1) Итак, первое, что необходимо сделать каждому сотруднику, который будет проходить курсы по повышению квалификации, это составить план индивидуального развития.

Индивидуальный план был утвержден Указом Президента Российской Федерации 28 декабря 2006 года «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации».

Индивидуальный план государственный налоговый служащий разрабатывает на три года совместно с непосредственным своим начальником.

Индивидуальный план имеет четко регламентированную форму составления, которая представлена в приложении А.

В индивидуальном плане необходимо указать цель, форму, вид и длительность прохождения повышения квалификации. Также необходимо указывать могут ли во время обучения использоваться дистанционные формы обучения и самообразования. Прописываются направления дополнительного образования или повышения квалификации, ожидаемая результативность повышения квалификации государственного служащего.

В классификаторе направлений подготовки можно выбрать наименование следующих направлений:

- Организационно – экономическая;
- Планово – финансовая;
- Информационно – аналитическая;
- Правовое;
- Инновационное;
- Экономическое;
- Маркетинговое;
- Языковое;
- И иные направления.

В индивидуальном плане расписывается три календарных года, и в одном из них, в котором сотрудник будет проходить обучение, заполняется все графы.

Также, в индивидуальном плане прописывается ожидаемая результативность обучения:

- Внедрение в практику работы гражданского служащего новых знаний и умений с целью повышения качества должностных обязанностей;
- Обеспечение надлежащего уровня профессиональных знаний, необходимых при участии гражданского служащего в конкурсе на замещение вакантной должности;
- Включение налогового служащего в кадровый резерв;

- Назначение налогового служащего на вакантную должность в порядке должностного роста;
- Назначение налогового служащего на вакантную должность при сокращении должностей;
- Присвоение налоговому служащему очередного классного чина;
- Обеспечение должного уровня знаний и навыков для участия в сдаче квалификационного экзамена;
- Исполнение аттестационной комиссии об успешном прохождении курсов по повышению квалификации;
- Обеспечение должного уровня знаний и навыков для дальнейшего обучения в системе послевузовской подготовки;
- Обеспечение должного уровня знаний и навыков с целью качественного исполнения своих должностных обязанностей.

В качестве цели, может быть указано освоение новых актуальных знаний в конкретных вопросах профессионального развития, а также комплексное обновление знаний гражданского налогового служащего.

Форма обучения может быть выбрана с отрывом от службы и без отрыва. Но в ходе проведенного анкетирования, выяснилось, что в большей части, сотрудники выбирают форму обучения без отрыва от гражданской службы.

Способы обучения, которые присутствуют в налоговой службе и также указываются в выборочной форме в бланке индивидуального плана:

- Непосредственное взаимодействие педагога с обучающимся во время тренинга или семинара;
- Непосредственное взаимодействие педагога с обучающимся во время тренинга или семинара. А также с использованием дистанционных услуг – вебинаров;
- Полностью дистанционное обучение.

Индивидуальный план должен быть подписан сотрудником и согласован с его руководителем.

Предоставляется два экземпляра, один из которых остается у сотрудника, а второй отдается в отдел кадров.

Индивидуальный план ведется как в бумажном, так и в электронном виде.

При внесении в электронную базу необходимо было указать:

- Каким числом, и кто утвердил индивидуальный план;
- Планируемый период обучения, который должен состоять из трех лет;
- Вид образования;
- Число часов;
- Цель и форму обучения;
- Направление дополнительного образования и ожидаемую результативность.

Все остальные данные не вносятся в электронную базу индивидуального плана.

## 2) Комплексная оценка.

Следующим шагом повышения квалификации налоговых служащих после составления индивидуального плана, будет комплексная оценка.

В область деятельности комплексной оценки попадают должностные обязанности сотрудников, особенности служебной деятельности, а также оценка уровня профессиональной компетенции.

Комплексная оценка позволяет выявить:

- Уровень знаний, которым обладает налоговый служащий;
- Основные проблемы, которые существуют в области служебной деятельности;
- Возможность профессионального роста налогового служащего;

- Необходимость в повышении квалификации и получении новых знаний для успешного выполнения должностных обязанностей.

Комплексная оценка проводится в составе экспертной комиссии, в которую входят руководители подразделений, независимый эксперт и председатель профсоюзной организации.

По результатам комплексной оценки сотрудника могут включить в кадровый резерв или направить на курсы повышения квалификации.

В ходе оценки секретарем заполняется бланк оценочного листа, в котором указываются вопросы для сотрудника, проходящего оценку, все сведения о нем и итоги оценки.

Оценочный лист представлен в приложении Б.

Если результат комплексной оценки отправление сотрудника на повышение квалификации, то следующий шаг – это мероприятия по повышению квалификации.

### 3) Мероприятия по повышению квалификации.

В качестве мероприятий по повышению квалификации, подготовке и развитию налоговых служащих применяются различные семинары и тренинги на темы нововведений в законодательные акты. Проходят дистанционные лекции, так называемые вебинары, которые помогают служащим усвоить новую информацию, задать интересующие вопросы, и получить на них ответ от лектора в «онлайн» форме.

Также в налоговой службе по г. Томску практикуется отправление сотрудников в учебные организации с полным отрывом от рабочего места. Но это происходит только фактически, так как из – за большого количества работы сотрудники вынуждены отказываться от поездок, чтобы успеть выполнить рабочий план.

Разработана программа повышения квалификации налоговых служащих, в которой прописаны затраты на обучение, предполагаемое число обучающихся.

#### Направления программы:

- **Налогообложение юридических/физических лиц.** Целью данной программы является освоение новых знаний и умений для решения профессиональных задач. Рассчитана она на срок обучения 110 часов, при финансировании 30 тыс. рублей. На 2017 год по программе обучились около 70 специалистов.

- **Взаимодействие с налогоплательщиками.** Данная программа помогает совершенствовать и обновлять профессиональные компетенции сотрудников, длится данная программа 72 часа, примерные затраты составляют 22 тыс. рублей. На 2017 год по данной программе обучаются 115 человек.

- **Учет организаций и физических лиц.** Данная программа помогает совершенствовать и обновлять профессиональные компетенции сотрудников, которые необходимы для решения задач по учету налогоплательщиков с использованием информационных технологий. Программа рассчитана на 72 часа, затраты около 23 тыс. рублей, и в 2016 – 2017 году обучалось 80 человек.

- **Информационная безопасность.** Целью данной программы является повышение квалификации с учетом изменения законодательства, нормативных актов и программного обеспечения. Программа рассчитана на 110 часов, затраты составляют 25 тыс. рублей. Сотрудников, которые прошли повышение квалификации по данной программе на 2017 год составляет около 400 человек – это весь персонал управления налоговой инспекции.

- **Урегулирование налоговых задолженностей в досудебном порядке.** Эта программа рассчитана на 110 часов обучения, с целью обновления профессиональных знаний в досудебном урегулировании задолженностей. 35 человек обучились по данной программе, и затраты составили 27 тыс. рублей.

- Анализ бухгалтерской отчетности. Программа рассчитана на 110 часов обучения, с бюджетом в 24 ты. рублей.

Каждый сотрудник, который ведет индивидуальный план профессионального развития, должен включить в него одну из вышеизложенных программ. Выбор зависит от направления профессиональной деятельности государственного налогового служащего.

#### 4) Аттестация.

Аттестация позволяет оценить эффективность вложенных трудовых, финансовых и временных затрат на повышение квалификации сотрудников налоговой инспекции, а также соответствуют ли квалификационные знания сотрудника занимаемой должности, в какой мере был усвоен новый материал полученный в ходе прохождения мероприятий по повышению квалификации.

В ходе аттестации аттестационной комиссией принимаются следующие решения:

- Соответствуют ли профессиональные компетенции налогового служащего занимаемой должности;
- Соответствует ли налоговый служащий занимаемой должности и можно ли включить сотрудника в кадровый резерв;
- Соответствует ли налоговый служащий занимаемой должности по итогам повышения квалификации;
- Налоговый служащий не соответствует занимаемой должности.

Основные задачи аттестации:

- Объективная оценка деятельности работников налоговой службы;
- Установить служебное соответствие занимаемой должности;
- Помогает использовать персонал в соответствии его компетенциям и квалификации;

- Выявить перспективы способностей развития и продвижения сотрудника;
- Определить необходимость в повышении квалификации налогового служащего;
- Обеспечение передвижения по карьерной лестнице.

Аттестация в налоговой службе проводится, как в плановом порядке, так и по инициативе служащего или его непосредственного руководителя.

Аттестация проходит в составе аттестационной комиссии, после подготовки необходимых документов и составления перечня вопросов. В аттестационную комиссию входят независимый эксперт, секретарь и председатель.

Аттестация проходит каждые три года, как и составление индивидуального плана. Аттестации не подлежат молодые специалисты, беременные и имеющие детей до трех лет женщины.

После окончания процесса аттестации составляется отзыв об исполнении государственным гражданским служащим, который проходил аттестацию, должностных обязанностей.

Пример заполнения листа отзыва представлен в приложении В.

Все мероприятия по повышению квалификации налоговых служащих направлены на поддержание их знаний и навыков.

### **Краткие выводы ко второй главе**

Делая вывод по второй главе, можно сказать, что отделение управления налоговой службы имеет достаточно большой штат служащих, имеет 8 больших отделов, один из которых отдел кадров и безопасности, персонал которых был проанализирован.

В ходе анализа персонала было выявлено, что с 2015 по 2017 год происходило сокращение сотрудников, большинство оставшихся служащих

имеют высшее профессиональное образование. Большинство работников женского пола в возрасте от 30 до 50 лет.

Изучив имеющуюся систему повышения квалификации в налоговой службе по г. Томску, можно сказать, что организация имеет отдельный бюджет на данное мероприятие, но в недостаточной мере продумало целостность системы обучения и развития своих сотрудников.

В организации раз в три года составляется план профессионального развития, по которому и происходит повышение квалификации сотрудников. В основном используются методы обучения, которые подразумеваются совмещать работу и обучение, то есть без отрыва от рабочего места.

Итоги обучения проверяются в ходе аттестационной комиссии, которая и определяет, усвоил ли служащий полученный материал в ходе мероприятий по повышению квалификации.

### **3. Совершенствование системы обучения и повышения квалификации работников налоговой службы по г. Томску**

#### **3.1. Анализ эффективности действующей системы повышения квалификации**

В ходе изучения существующей системы повышения квалификации у сотрудников налоговой инспекции по г. Томску, был проведен опрос среди государственных служащих отдела кадров и безопасности. Были опрошены все сотрудники данного отдела в количестве 25 человек разного пола, возраста, должности и уровня образования.

Опрос проводился в форме анкетирования. Сотрудникам была предложена анкета, которая состояла из 21 вопроса с вариантами ответа и открытыми вопросами, в которых можно было предложить свой вариант ответа.

После проведенного анкетирования полученные результаты были обработаны и представлены в таблице.

Итоги анкетирования на темы пола, возраста и уровня образования сотрудников отдела кадров и безопасности были проанализированы в главе 2.2. (Анализ персонала отдела кадров и безопасности налоговой службы по г. Томску), поэтому остановимся на исследовании вопросов, касающихся непосредственно отношения сотрудников отдела кадров и безопасности к имеющейся системе повышения квалификации в налоговой службе по г. Томску.

Итак, ниже представлены вопросы, которые были заданы сотрудникам, и ответы, которые мы получили.

1) Организация дает возможность обучаться?

Да	Нет
20 человек	5 человек

2) Проходите ли Вы обучение?

Да	Нет
25 человек	0 человек

3) Как часто это происходит?

Каждые три года
25 человек

4) Какой вид обучения Вы проходили в последний раз?

Повышение квалификации	Подготовка
21 человек	4 человека

5) В какой форме проходит обучение?

На рабочем месте	Вне рабочего места
22 человека	3 человека

6) Какие методы применяются?

Вебинары и задания для самостоятельного выполнения	Лекции
20 человек	5 человек

7) Устраивает ли Вас такой вид обучения, как дистанционный?

Минимальная оценка (1 - 2)	Средне (3)	Максимальная оценка (4 - 5).
16 человек	5	4 человек

8) Если не устраивает, то почему?

Не усваивается информация	Большая перегрузка на работе	Больше нравится, когда есть живое общение и обратная связь от лектора
6 человек	12 человек	3 человек

9) Как часто проходит очное обучение (тренинги, лекции, семинары)?

Одновременно с дистанционным обучением	Один раз за весь период обучения
3 человека	22 человека

Таким образом, на основании полученных результатов в ходе опроса, можно сделать выводы и определить имеющиеся проблемы в системе повышения квалификации.

Итак, в ходе опроса большинство сотрудников ответили, что у них действительно имеется возможность проходить курсы по повышению квалификации, которые проходят все сотрудники налоговой службы, а также опрашиваемый отдел кадров и безопасности. Это значит, что налоговая служба готовит налоговых служащих к постоянным изменениям в сфере

законодательства, а также организация имеет стремление к профессиональному развитию. Что, на мой взгляд, имеет положительный характер, так как государственные служащие должны следить за нововведениями, ведь от них зависит функционирование налоговой структуры.

Мероприятия по повышению квалификации проходят каждые три года. В большинстве случаев обучение проходит на рабочем месте, так как у сотрудников нет возможности оторваться от рабочей деятельности.

Также в ходе исследования было выявлено, что очное обучение при повышении квалификации и обучении используется в редких случаях, у большинства сотрудников отдела кадров оно проходит лишь один раз за весь период обучения. То есть проходит одна лекция, тренинг или семинар, а все остальное время обучения используется дистанционный метод для повышения квалификации.

Почти 20 человек из 25 не устраивает такой вид обучения, как дистанционное, потому что плохо усваивается информация, иными словами, нет полного погружения в процесс обучения. А выбрать форму повышения квалификации с отрывом от рабочего места, налоговые служащие не могут, так как после того как сотрудник вернется с обучения произойдет большая загруженность работой.

Нехватка методов и способов обучения приведет к нецелостной системы повышения квалификации служащих.

В организации имеется система повышения квалификации, которая стабильно работает и дает результаты, но в ходе исследования все же были выявлены ряд проблем и их решения, которых представлены в разработанных нами рекомендациях.

### **3.2. Рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации сотрудников в отделе кадров и безопасности налоговой службы по г. Томску**

В налоговой службе все сотрудники имеют высокую степень профессионализма и образования, обучение происходит в плановом порядке, это все свидетельствует тому, что система повышения квалификации хорошо разработана и применяется на практике.

В ходе исследования было определено, что в налоговой службе для обучения служащих используются мероприятия по повышению квалификации, подготовка и переобучение. В организации почти отсутствует текучесть кадров, следовательно, возраст работников увеличивается, именно поэтому используются более стандартные виды обучения.

В ходе проведенного исследования были выявлены ряд проблем, которые присутствуют в системе повышения квалификации сотрудников налоговой службы:

- Существует проблема несовершенства системы повышения квалификации, которая выражается в недостатке многообразия методов и способов обучения;
- В налоговой службе предпочтение отдается дистанционному обучению, куда входят такие виды повышения квалификации как: вебинары, самостоятельные задания, тренинги и семинары, что также является проблемой процесса обучения;
- Обучение проходит без отрыва от рабочего места, что плохо сказывается на усвоении информации. Сотрудники перегружены, так как не могут полностью погрузиться в учебный процесс;
- Повышение квалификации проводится один раз в три года, что также является проблемой для непрерывного развития государственных

служащих, так как в законодательные акты вносятся поправки, а налоговые служащие не имеют возможность своевременно изучить их.

Для решения выявленных проблем предложим ряд рекомендаций.

1. При обучении сотрудников в возрасте от 25 до 40 лет необходимо делать упор на очные и более современные методы обучения, такие как мозговой штурм, конференции, ролевые игры, различного рода активные обсуждения. Ролевые игры и конференции способствуют развитию не только профессиональных навыков у работников, но и личностных. Активное обсуждение развивает в сотруднике умение четко излагать свои мысли и показывать знания, а также обучает отстаивать свою точку зрения. С помощью мозгового штурма у сотрудника формируются навыки делового общения и коммуникаций.

2. Необходимо помимо основной программы по повышению квалификации, которая проходит раз в три года, проводить дополнительные лекции, семинары или собрания, в ходе которых служащие могут своевременно получить информацию о поправках и изменениях в законодательных актах, касающихся деятельности налоговых структур. Это позволит сотрудникам лучше усваивать новую информацию, так как она будет поступать своевременно, а также сбалансирует соотношение работы и учебы, что позволит избавиться от загруженности сотрудников.

3. После введения новых форм обучения, и совершенствования имеющейся системы повышения квалификации необходимо будет дополнить систему проверки качества усвоенной сотрудниками полученной информации. Это можно сделать с помощью применения дополнительных тестовых заданий, которые можно проводить в электронном виде, это позволит собрать информацию и не займет много времени у сотрудников.

## Заключение

Итак, повышение квалификации государственных служащих важная и неотъемлемая часть в работе государственного аппарата по налогообложениям. К государственным налоговым служащим предъявляются достаточно высокие требования в профессиональной подготовке, которая непосредственно связана с повышением квалификации и саморазвитием сотрудников, так как происходит непрерывное изменение и развитие законопроектов, государственных актов и прочих документов, которые реализуют и применяют в своей деятельности налоговые служащие.

Повышение квалификации сотрудников государственных налоговых служб имеет свои особенности: необходимо непрерывное развитие, как сотрудников налоговой службы, так и непосредственно системы развития, которая применяется в организации. Так как происходит непрерывное изменение и развитие законопроектов, государственных актов и прочих документов, которые реализуют и применяют в своей деятельности налоговые служащие.

В рамках данной дипломной работы были выявлены и описаны основные виды, формы и принципы, которых необходимо придерживаться при формировании системы повышения квалификации в организации, дана характеристика исследуемой организации и проанализирован персонал отдела кадров и безопасности.

В дипломной работе было проведено исследование системы повышения квалификации в налоговой службе по г. Томску, в ходе которого были выявлены ряд проблем и предложены рекомендации по совершенствованию системы обучения.

В организации раз в три года составляется план профессионального развития, по которому и происходит повышение квалификации сотрудников.

В основном используются методы обучения, которые подразумеваются совмещать работу и обучение, то есть без отрыва от рабочего места.

А также изучив имеющуюся систему повышения квалификации в налоговой службе, можно сделать вывод о том, что организации важно иметь высококвалифицированных специалистов, выделяется отдельный бюджет для мероприятий по повышению квалификации.

Поставленная цель дипломной работы была достигнута, все заявленные задачи решены.

## Список использованных источников

1. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 3-е изд., перераб и доп. / А. Р. Алавердов. - М.: Университет «Синергия», 2017. - 680 с.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. 8-е изд., стер. / Т. Ю. Базаров. - М.: Изд. Центр «Академия», 2013. - 224 с.
3. Батяев А. А. Идеальный персонал - профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации. - М.: Изд-во «Альфа - Пресс», 2017. - 176 с.
4. Бороздина Г. В. Психология делового общения: учебник для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова: под общ. ред. Г. В. Бороздиной. - М.: Изд-во «Юрайт», 2014. - 463 с.
5. Управление персоналом: учебник / под ред. М. И. Бухалков - М.: Изд-во «Инфра - М», 2013. - 256 с.
6. Блюм М. А., Коробова О. В., Уляхина Т. М. HR - менеджмент в системе управления предприятием: монография. - Тамбов: Изд-во «Консалтинговая компания Юком», 2016. - 95 с.
7. Гвоздева Н. М. Специфика системы повышения квалификации государственных гражданских служащих в современных условиях // Вестник Башкирского университета, 2012. - № 2. - С. 175-178.
8. Говорова С. В., Пелешенко В. С. Основы управленческой деятельности: учебное пособие. - Севастополь: Изд-во «СКФУ», 2016. - 109 с.
9. Герчикова И. Н. Менеджмент. Практикум: учебное пособие. - М.: Изд-во «Юнити - Дана», 2016. - 799 с.
10. Управление персоналом: учебник / под ред. А. В. Дайнека. - М.: Издательско - торговая корпорация «Дашков и К», 2017. - 292 с.

11. Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами: учебник. - М.: Издательско - торговая корпорация «Дашков и К», 2013. - 387 с.
12. Десслер Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер. - Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Изд-во «БИНОМ», 2013. - 799 с.
13. Дементьева А. А. Роль развития персонала в реализации целей органов государственной власти // Экономика. Государство. Общество. 2015. - №2(21) - С. 18-22.
14. Ершова Н. А. Разработка управленческих решений в системе эффективного менеджмента. - М.: Изд-во «Мирбис», 2015. - 240 с.
15. Желкина Е. В. Современные принципы разработки системы непрерывного обучения персонала организации [Электронный ресурс] // Государственное управление. Электронный вестник. - 2008 - №5. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-printsipy-razrabotki-sistemy-nepreeryvnogo-obucheniya-personala-organizatsii> (Дата обращения 08.05.2017)
16. Иванова Т. Ю. Теория менеджмента. Практикум: учебное пособие / Т. Ю. Иванова, С. Е. Куклев. - Ульяновск: УлГУ, 2016. - 110 с.
17. Исаева О. М. Управление персоналом: учебник и практикум. - М.: Изд-тво «Юрайт», 2017. - 244 с.
18. Консультант Плюс: Права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников, по направлению работников на прохождение независимой оценки квалификации [Электронный ресурс]: трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. От 03.07.2016) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/d17243696427a3cc7eb092bb37c57021e5f64abe/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/d17243696427a3cc7eb092bb37c57021e5f64abe/) (Дата обращения 20.04.2017).
19. Консультант Плюс: О государственной гражданской службе Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон Российской Федерации от 27.07.2004 № 79-ФЗ (в ред. от 03.07.2016) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_42700/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42700/) (Дата обращения 20.04.2017).

Федерации от 27.07.2004 № 79 – ФЗ // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/) (Дата обращения 20.04.2017).

20. Корнюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала: учебное пособие. - СПб: Изд-во «СЗАЭБ», 2016. - 86 с.

21. Кязимов К. Г. Проблемы и пути совершенствования воспроизводства квалифицированных рабочих: монография / К. Г. Кязимов. - М.: Изд-во «Директ – Медиа», 2016. - 224 с.

22. Кязимов К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. М.: Изд-во «МИК», 2014. - 240 с.

23. Кязимов К. Г. Проблемы и пути совершенствования воспроизводства квалифицированных рабочих. Берлин: Изд-во «Директ – Медиа», 2016. – 224 с.

24. Мариуца Е. В. Основы управленческой деятельности. Тамбов: Бизнес-Наука-Общество, 2015. - Гл. 14: Технологии управления развитием персонала. - С. 302 – 307.

25. Нестерова О. В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации [Электронный ресурс] // Журнал Науковедение. - 2015. - №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-personala-kak-instrument-realizatsii-strategicheskikh-tseley-organizatsii> (Дата обращения 05.05.2017)

26. Немчинов А. А. Муниципальная служба: справочное пособие. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2015. – 384 с.

27. Клопова О. К. Подходы, применяемые при повышении квалификации менеджеров по персоналу [Электронный ресурс] // Журнал Интеграция образования. - 2017. - №3. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=11715045> (Дата обращения 20.04.2017)

28. Райзберг Б. А. Психологические основы управления: учебное пособие. - М.: Изд-во «Юнити-Дана», 2015. - 239 с.
29. Семенов А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса: учебное пособие для бакалавров / под. ред. А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. М.: Издательско - торговая корпорация «Дашков и К», 2016. - 276 с.
30. Староверова К. О. Менеджмент. Эффективность управления: учеб. пособие для бакалавров / под ред. К.О.Староверова. - М.: Изд-во Юрайт, 2016. - 209 с.
31. Стародубцев С. О. Необходимость повышения квалификации трудового персонала как фактор успешного развития организации // Молодой ученый. - 2016. - №6. - С. 559-561.
32. Степанова С. М., Челнокова Н. Ю., Луховская О. К. Кадровые ресурсы: актуальные вопросы управления: учебное пособие / под ред. С. М. Степанова, Н. Ю. Челнокова. – Иваново, 2017. – 144 с.
33. Система муниципального управления: учебник для вузов / под ред. В. Б. Зотова. - СПб.: Изд-во «Лидер», 2013. - 493 с.
34. Тараненко О. Н. Основы управления персоналом: учебное пособие. – Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2015. – 129 с.
35. Консультант Плюс: Гарантии и компенсации работникам, направляемым работодателем на профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование, на прохождение независимой оценки квалификации [Электронный ресурс]: трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. от 03.07.2016) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/cfaabae0695a1019e36b0cfcfa7ed8ae7195746e/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/cfaabae0695a1019e36b0cfcfa7ed8ae7195746e/) (Дата обращения 20.04.2017).
36. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И. А. Максимцева. – М.: Изд-тво «Юрайт», 2014. – С. 342 – 359.

37. Федеральная налоговая служба. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nalog.ru/rn70> (Дата обращения 22.04.2017)

38. Федеральная налоговая служба. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.nalog.ru/rn70/about\\_fts/fts/history\\_fts/history\\_ufns/](https://www.nalog.ru/rn70/about_fts/fts/history_fts/history_ufns/) (Дата обращения 22.04.2017)

39. Федеральная налоговая служба. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.nalog.ru/rn70/about\\_fts/fts/official\\_data/](https://www.nalog.ru/rn70/about_fts/fts/official_data/) (Дата обращения 22.04.2017)

40. Федеральная налоговая служба. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.nalog.ru/rn70/about\\_fts/fts/ftsmission/](https://www.nalog.ru/rn70/about_fts/fts/ftsmission/) (Дата обращения 22.04.2017)

41. Чекалдин А. М. Анализ подготовки и повышения квалификации персонала организации // Вестник НГИЭИ, 2015. - № 11. - С. 92-99.

42. Шевцов Д. В. Повышение квалификации и переподготовки государственных и муниципальных служащих // Журнал Крымский академический вестник, 2017. - № 1 - С. 212 - 215

43. Шелобаев С. И. Управление персоналом. Технологии: учеб. пособие для вузов / С. И. Шелобаев, Ю. Н. Арсеньев, Т. Ю. Давыдова. –М.: Изд-во «Юнити-Дана», 2015. – 192 с.

# Приложение А

(справочное)

Образец заполнения «Индивидуального плана профессионального развития»

Приложение  
к Порядку утверждения  
индивидуальных планов  
профессионального развития  
федеральных государственных  
гражданских служащих  
Федеральной налоговой службы

УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_ (наименование должности руководителя)

\_\_\_\_\_ (подпись) (фамилия, имя и отчество)

"\_\_" \_\_\_\_ 20\_\_ г.

Примерная форма

## Индивидуальный план профессионального развития федерального государственного гражданского служащего Федеральной налоговой службы

\_\_\_\_\_ (замещаемая должность, наименование структурного подразделения)

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество)

Дата назначения на должность \_\_\_\_\_ Дата приема на  
федеральную государственную гражданскую службу \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_

Квалификация \_\_\_\_\_

Специальность \_\_\_\_\_

Год окончания образовательного учреждения(ий) \_\_\_\_\_ (указать  
год обучения, если обучение не завершено)

Наименование образовательного учреждения, факультета \_\_\_\_\_

Сведения о предыдущих курсах дополнительного профессионального  
образования (ДПО) - профессиональная переподготовка, повышение  
квалификации, стажировка:

1. Дата: с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_; вид ДПО: \_\_\_\_\_

- наименование курса или направление подготовки \_\_\_\_\_

- образовательное учреждение \_\_\_\_\_

2. Дата: с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_; вид ДПО: \_\_\_\_\_

- наименование курса или направление подготовки \_\_\_\_\_

- образовательное учреждение \_\_\_\_\_

3. Иные сведения: \_\_\_\_\_

4. Планирую получить следующее дополнительное профессиональное  
образование (ДПО):

	Планируемый период		
	20__ г. (первый год обучения)	20__ г. (второй год обучения)	20__ г. (третий год обучения)
Цель обучения			
Вид обучения			
Форма обучения			
Продолжительность обучения			
Направление ДПО			
Ожидаемая результативность			
Отметка о выполнении			

5. Сведения о самообразовании

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

\_\_\_\_\_ (подпись, расшифровка подписи, дата)

\*СОГЛАСОВАНО:

Начальник структурного подразделения \_\_\_\_\_  
(подпись, расшифровка подписи)

\* не заполняется для федеральных государственных гражданских служащих, указанных в пп.10.1., 10.2., 10.4. Порядка

**Приложение Б**  
**(справочное)**  
**Оценочный лист**

Оценочный лист

1. Фамилия, имя, отчество гражданского служащего

---

---

2. Дата рождения \_\_\_\_\_

3. Сведения об образовании, повышении квалификации, профессиональной переподготовке

(когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по образованию, сведения о повышении квалификации, профессиональной переподготовке, ученая степень, ученое звание, дата их присвоения)

4. Замещаемая должность на момент оценки, дата назначения на должность

---

---

5. Стаж федеральной государственной гражданской службы \_\_\_\_\_ лет, в том числе стаж работы в налоговых органах \_\_\_\_\_ лет

6. Вопросы к оцениваемому и ответы на них:

---

---

7. Замечания и предложения, высказанные экспертами:

---

---

8. Замечания и предложения, высказанные гражданским служащим:

---

---

9. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей оценки:

(выполнены; выполнены частично; не выполнены)

10. Рекомендации группы экспертов с указанием обоснований:

(достоин для включения в кадровый резерв на вышестоящую должность, исполняет должностные обязанности в полном соответствии с должностным регламентом, нуждается в направлении на повышение квалификации (профессиональную переподготовку) с последующей оценкой через полгода, исполняет должностные обязанности на низком уровне)

11. Персональный состав группы экспертов. На заседании присутствовали \_\_\_\_\_ экспертов.

12. Результаты голосования:

---

---

Руководитель группы экспертов  
(должность, подпись)

Члены группы экспертов:  
(должность, подпись)

Секретарь группы экспертов

Дата проведения оценки "\_\_\_" \_\_\_\_\_

## Приложение В

(справочное)

### Отзыв об исполнении должностных обязанностей

Утверждаю

\_\_\_\_\_ (наименование должности руководителя)

\_\_\_\_\_ (подпись) (расшифровка подписи)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

#### Отзыв

об исполнении государственным гражданским служащим, подлежащим аттестации, должностных обязанностей за аттестационный период

с \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. по \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

1. \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)
2. Замещаемая должность государственной гражданской службы на момент проведения аттестации \_\_\_\_\_
3. Дата назначения на должность \_\_\_\_\_
4. Образование (когда и какое учебное заведение окончил) \_\_\_\_\_
5. Сведения об окончании курсов повышения квалификации или профессиональной переподготовки \_\_\_\_\_
6. Перечень основных вопросов (документов), в решении (разработке) которых принимал участие: \_\_\_\_\_
7. Мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности \_\_\_\_\_
8. Результаты деятельности территориального налогового органа, структурного подразделения (для соответствующих руководителей): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (наименование должности непосредственного  
руководителя гражданского служащего)

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

С отзывом ознакомлен (а)

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

#### Примечание.

К отзыву об исполнении федеральным государственным гражданским служащим, подлежащим аттестации, должностных обязанностей за аттестационный период прилагаются сведения о выполненных гражданским служащим поручениях и подготовленных им проектах документов, содержащиеся в годовых отчетах о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

**Приложение Г**  
(рекомендуемое)

Анкета исследования

1. ФИО	
2. Ваш возраст	
3. Пол	a) М b) Ж
4. Образование	
5. Должность	
6. Довольны ли Вы условиями труда в налоговой инспекции, непосредственно в Вашем отделе?	a) Доволен. b) Нет, не доволен. c) Доволен, но можно внести некоторые изменения.
7. Устраивает ли Вас структура оплаты труда?	a) Устраивает. b) Нет, не устраивает. c) Ваш вариант ответа _____
8. Считаете ли Вы существующую структуру оплаты труда эффективной и справедливой?	a) Считаю справедливой. b) Нет, не справедлива.
9. Присутствовала текучесть кадров на 2015 – 2017 год, если да, то в каком количестве?	Ваш вариант ответа _____
10. Хотелось бы Вам карьерного роста?	a) Да. b) Нет.
11. Есть ли возможность карьерного роста в Вашем отделе?	a) Да, есть. b) Нет. c) Я этим не интересовался.
12. Применяются ли какие – нибудь материальные или нематериальные способы мотивации в Вашем отделе?	a) Да, применяются оба вида. b) Нет, не применяются. c) Применяется только материальное. d) Применяется только нематериальное.

13. Организация дает возможность обучаться?	a) Да. b) Нет.
14. Проходите ли Вы обучение?	a) Да. b) Нет.
15. Как часто это происходит?	a) Ваш вариант ответа _____
16. Какой вид обучения Вы проходили в последний раз?	a) Повышение квалификации. b) Переподготовку. c) Подготовка. d) Ваш вариант ответа _____
17. В какой форме проходит обучение?	a) На рабочем месте. b) Вне рабочего места. c) Смешанное.
18. Какие методы применяются?	a) Наставничество. b) Лекции. c) Вебинары. d) Задания для самостоятельной работы. e) Ролевые игры. f) Ваш вариант ответа _____
19. Устраивает ли Вас такой вид обучения, как дистанционный? Оцените его по шкале от 1 до 5, где 5 это максимальная положительная оценка.	a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5
20. Если не устраивает, то почему?	a) Не усваивается информация. b) Получается большая перегрузка на работе. c) Ваш вариант _____
21. Как часто проходит очное обучение (тренинги, лекции, семинары)?	a) Одновременно с дистанционным обучением. b) Один раз за весь период обучения. c) Несколько раз за период обучения.