

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Государственное и муниципальное управление»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование профессиональной подготовки государственных служащих (на примере Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области)»

Студент

С.А. Долгова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.М. Шевлякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

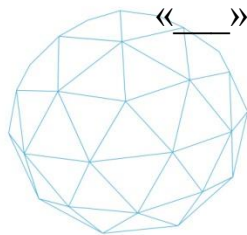
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«  » \_\_\_\_\_ 2019г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Долгова Светлана Андреевна

Тема работы: «Совершенствование профессиональной подготовки государственных служащих (на примере Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области)»

Научный руководитель: Е.М. Шевлякова

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы профессиональной подготовки государственных служащих в Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области.

Объект исследования – Межрайонная ИФНС России №2 по Кировской области.

Предмет исследования – система профессиональной подготовки государственных служащих.

Методы исследования – метод обобщения теоретических выводов, метод статистического анализа материалов, аналитический метод и сравнительный.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

В целом функционирование системы управления деловой карьерой в МРИ ФНС России №2 по Кировской области ведется в соответствии с законодательной и нормативной базой. Однако имеются проблемы: низкие результаты обучения, низкая степень применения инновационных технологий, даже самых простых, в образовательном процессе и в первую очередь по причине низкого уровня компьютерной грамотности служащих, низкая степень отдачи полученных знаний.

Для совершенствования профессиональной подготовки государственных служащих в Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области было предложено три мероприятия, проведена оценка их эффективности.

Практическая значимость работы заключается в том, что некоторые из

ее положений в виде материала в подразделах 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами МРИ ФНС России №2 по Кировской области, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 32 источников. Общий объем работы, без приложений, 53 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 19, рисунков – 8.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы профессиональной подготовки государственных служащих .....	8
1.1 Характеристика государственной службы ее функции .....	8
1.2 Организационно-правовые и социально-ценностные основы профессиональной подготовки государственных служащих.....	11
2 Анализ профессиональной подготовки в межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области.....	17
2.1 Организационно – экономическая характеристика и направления деятельности Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области .....	17
2.2 Оценка профессиональной подготовки государственных служащих в Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области .....	21
3 Совершенствование профессиональной подготовки государственных служащих в межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области.....	33
3.1 Разработка проекта по совершенствованию профессиональной подготовки государственных служащих в Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области.....	33
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию профессиональной подготовки муниципальных служащих МИФНС № 2 по Кировской области.....	42
Заключение .....	49
Список используемой литературы .....	52

## Введение

Актуальность исследования. Эффективность функционирования учреждений можно определить путем оценки оперативности решения ею задач управления. Поэтому актуальной задачей деятельности государственных органов является повышения эффективности деятельности государственных служащих. Также в условиях реформирования системы управления и развития важную роль приобретает вопрос профессиональной подготовки государственных служащих, которые должны профессионально решать вопросы управления.

Формирование эффективной системы государственной службы требует создания системы обучения данной категории сотрудников. На данный момент, любые вопросы, которые решаются, требуют высокого уровня квалификации. Повышение эффективности государственной службы и повышение уровня подготовки специалистов, тесно связаны между собой.

Объект исследования – Межрайонная ИФНС России №2 по Кировской области. Предмет исследования – система профессиональной подготовки государственных служащих.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы профессиональной подготовки государственных служащих в Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть статус, права обязанности и ограничения государственного служащего в Российской Федерации
- рассмотреть нормативно-правовое регулирование профессиональной подготовки государственных служащих;
- рассмотреть социально-ценностные аспекты профессионального образования государственных и муниципальных служащих;

- дать характеристику основных направлений деятельности Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области;
- провести анализ кадрового потенциала;
- выявить основные проблемы в профессиональной подготовке государственных служащих в Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области;
- на основании выявленных проблем, разработать мероприятия по совершенствованию профессиональной подготовке государственных служащих Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

В современной российской экономической литературе тема организации труда служебных работников освещена недостаточно. Исследований по профессиональной подготовке служащих по существу нет, в литературе исследованы только некоторые вопросы, посвященные данной проблеме.

В работе используются следующие методы исследований: метод обобщения теоретических выводов, метод статистического анализа материалов, аналитический метод и сравнительный.

Теоретической основой проведенного исследования являлись научная и учебная литература по данной отрасли знаний, материалы текущей периодики.

Методической базой исследования послужили нормативные и методические материалы государственных органов власти по вопросам профессиональной подготовки государственных служащих.

Практическая значимость работы состоит в возможности использования теоретических выводов и практических рекомендаций в деятельности государственных органов управления с целью повышения эффективности деятельности государственных служащих.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.



# 1 Теоретические основы профессиональной подготовки государственных служащих

## 1.1 Характеристика государственной службы ее функции

Государственная служба является самым главным конституционно - правовым институтом, который связан с эффективным осуществлением компетенции органов государственной власти. Институт государственной службы считается главным ресурсом осуществления государственной политической деятельности в главных сферах общественных отношений. Современное формирование законодательства дает возможность с полной уверенностью отметить то, что Российская Федерация располагается на пути возрождения института профессионального чиновничества [30, с.56].

Данный институт, основываясь на компетентность, возможности, политический нейтралитет служащих и высококачественном выполнении собственных должностных обязательств, в многочисленных странах гарантируют стабильное государственное управление и считаются важным условием сохранения и формирования государственности. [11, с.88]

Базовыми для государственной службы являются федеральные законы «О системе государственной службы Российской Федерации» (от 27.05.2003 № 58-ФЗ) и «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (от 27.07.2004 № 79-ФЗ). [16, с.192] В процессе их подготовки был учтен опыт зарубежных государств по созданию системы государственной службы. Конституционными принципами государственной службы выступают основы, содержащиеся в Конституции Российской Федерации, конституционных федеральных законах. [12, с.125] Но в Конституции РФ отсутствуют специально сформулированные принципы, описывающие государственную службу. Это означает, что они прописаны, но не выделены конкретно.



Под государственной службой понимается профессиональная служебная деятельность граждан РФ, которая заключается в обеспечении исполнения полномочий на всех уровнях власти.

В данном определении, несмотря на его лаконичность, четко выделяются два компонента. Во-первых, государственная служба есть «профессиональная деятельность». Это означает, что государственная служба является профессией для государственных служащих, а значит, требует определенной подготовки, получения соответствующего профессионального образования [7, с.13].

Поэтому профессионализация государственной службы, понимаемая как система (подготовка к овладению профессией) и как процесс овладения профессией через непосредственное выполнение профессиональных обязанностей (трудовая деятельность и совершенствование профессиональных навыков, приобретение опыта управленческой деятельности) требует сегодня особого внимания и развития.

В. А. Козбаненко рассматривает государственную службу как один из видов оплачиваемой профессиональной деятельности людей, в которой заинтересовано общество [12, с.155].

Обобщив данные подходы к определению государственной службы (каждое из которых, безусловно, имеет значительную смысловую составляющую) можно сформулировать ее основные отличительные признаки от других видов профессиональной деятельности, основным из которых является то, что государственный служащий – это представитель государства.

Любое законодательство представляет собой систему, не исключение и законодательство о государственной службе. Говоря о государственной службе как об особом виде профессиональной деятельности нельзя оставить без внимания и такой проблемный аспект, как регулирование труда в системе государственной гражданской службы.

Таким образом, государственная гражданская служба – это вид государственной службы, согласно ст.3 ФЗ №79, «представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации (далее граждане) на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации (далее также должности гражданской службы) по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации.» [2].

Базовым для всей системы госслужбы является ФЗ № 58, который содержит общие положения государственной службы, но не касается вопроса содержания и структуры правового статуса (положения) государственных гражданских служащих [3]. Такие нормы подробно регламентированы в ФЗ № 79 [2].

Регламентация правового статуса (положения) гражданских служащих способствует конкретизации рамок дозволенного поведения служащего, круг его обязанностей, правовые последствия их неисполнения и т.д. Понятие «правовой статус государственного служащего», как субъекта государственно служебных отношений, базируется, прежде всего, на общетеоретическом понятии «правовой статус личности», применяемом в юридической науке.

Таким образом, государственная гражданская служба играет особую роль в государственном управлении посредством создания кадровой системы государственных служащих, которые обладают специальным правовым статусом, определяющим их правовое положение, круг прав, обязанностей, ограничений, гарантий, запретов и возможные меры юридической ответственности. Правовой статус служащего играет особую роль в процессе исполнения служащим должностных полномочий, регламентируя рамки его поведения, устанавливая определенные правила. Государственную

гражданскую службу можно охарактеризовать как публичную, т.к. работа во благо народа и народ должен знать, насколько эффективно выполнена работа. [8, с.84]

В результате исследования, можно сделать следующие выводы: государственная гражданская служба – это один из видов служебной деятельности, это исполнение полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, субъектов Российской Федерации. Государственная гражданская служба подразделяется на федеральную государственную гражданскую службу и государственную гражданскую службу субъекта Российской Федерации. Основными источниками правового регулирования государственной гражданской являются Конституция Российской Федерации, [1] ФЗ №79 [2] и ФЗ № 58 [3]. Каждая государственная гражданская служба выполняет свои правовые задачи.

## 1.2 Организационно-правовые и социально-ценностные основы профессиональной подготовки государственных служащих

В современных условиях профессиональное развитие государственных служащих является одним из основных (можно сказать ключевых) вопросов в системе кадровой политики государственной службы.

В условиях кардинального реформирования системы государственного управления Российской Федерации требование профессионального развития и дополнительного профессионального образования государственных служащих становится особенно актуальным.

Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ закреплён принцип профессионализма и компетентности в качестве единого фундаментального принципа организации и функционирования государственной службы [21, с.148]. (рис. 1.1)

Профессионализм - это реализованная способность работника направленная на максимально полное соответствие требованиям производственной среды и работодателя. Профессионал — это работник высшего класса, специалист своего дела, человек, имеющий соответствующее специальное образование и опыт работы по специальности (профессии) [24, с.50].

Компетентность - это наличие знаний в какой-либо области, позволяющих работнику судить о чем-либо предметно, с учетом разных точек зрения.

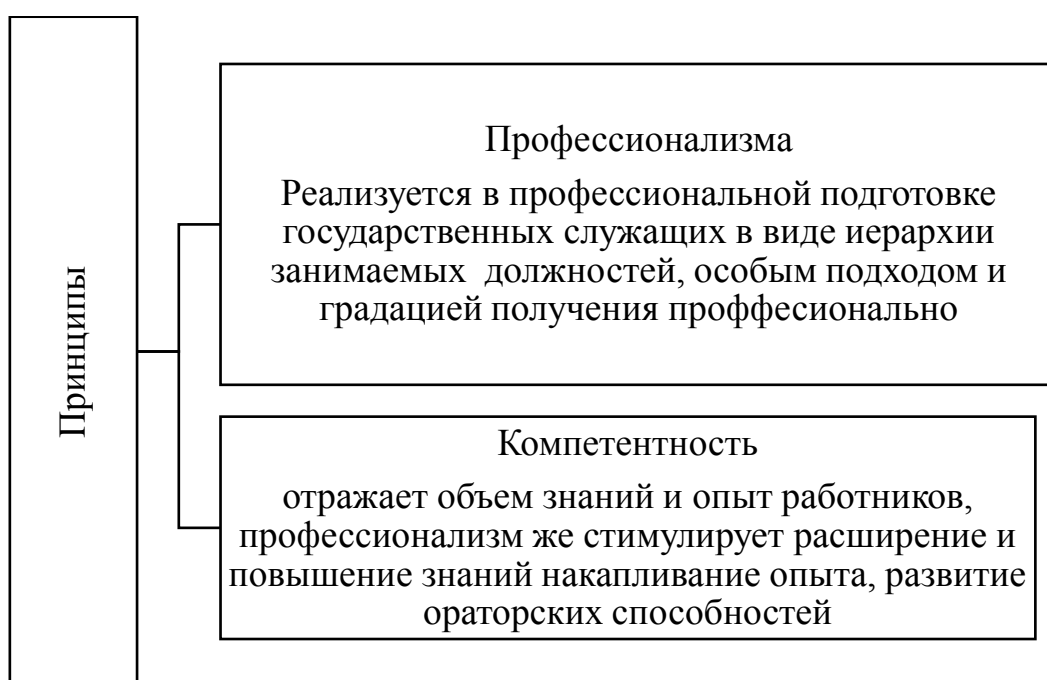


Рисунок 1.1 – Принципы гражданской службы

Умения на государственной службе – это профессиональные знания государственного служащего, воплощенные в решении конкретных служебных задач в соответствии с занимаемой должностью.

Навыки на государственной службе - умения государственного служащего, осуществляемые им автоматически в режиме реального служебного времени. Навыки приобретаются в процессе практической служебной деятельности в условиях типичных управленческих ситуаций. [30, с.122].

В совокупности профессиональные знания, умения и навыки — показатели профессионализма государственного гражданского служащего. Они определяют его профессиональную пригодность и компетентность.

Федеральным законом № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г. на государственных гражданских служащих возложена обязанность поддерживать уровень квалификации, достаточный для исполнения своих должностных полномочий.[4, с.88]. Систематическое повышение квалификации и профессиональная переподготовка являются юридически обязательной частью и элементом прохождения государственной службы каждым государственным гражданским служащим в любом государственном органе.

Ведущее место в системе профессионального образования государственных служащих принадлежит Российской академии государственной службы при Президенте РФ, Академии народного хозяйства при Правительстве РФ и Финансовой академии при Правительстве РФ. [26, с.45].

Государственные служащие профессионально обеспечивают полномочия органов государственной власти и выступают связующим звеном между государственной властью и гражданским обществом.

Понимая значимость этой социальной группы в развитии государственного управления, следует обратить внимание на ценностные взгляды государственных служащих, которые являются основой в проводимых преобразованиях. В данной ситуации позиция государственного служащего имеет определенный дуализм: он является и субъектом и объектом преобразований.

С одной стороны, государственный служащий выступает активным субъектом и исполнителем реформ, а с другой, объективно испытывает на себе последствия происходящих изменений. Нельзя не принимать во внимание значимость ценностей государственных служащих, потому что именно они как связующее звено между властью и обществом определяют качественный результат проводимой государственной политики. В этой

связи необходимо выделить группы ценностей, которые должны анализироваться.

Здесь выделим ряд фундаментальных ценностей, представляющих интерес: ориентация на служение государству; ценность интересов граждан; коллективизм; ценность труда; ценность нематериального начала; доверие; ценность непрерывного образования; ценность альтруизма; ценность креативности; ценность саморазвития.

Результативной может стать идея о нормативном закреплении ценностей государственных служащих на уровне создания некоего «кодекса чести государственного служащего». Это, безусловно, позволит сделать серьезный шаг в направлении формирования позитивного образа чиновника и налаживания связей между властью и обществом [18, с.66].

В развитии института государственной службы наблюдаются тенденции ценностного дрейфа, поэтому назрела необходимость формирования устойчивой системы ценностей. Ценности определяют векторы профессионального развития и служат фундаментом институционального взаимодействия. Поступательное совершенствование государственной службы может двигаться в направлении поддержания социального порядка, ориентации на устойчивое развитие на основе взаимодействия, а также реализации воспитательной функции, определяющей трансляцию важнейших ценностей в практику социального управления.

Понимание современных векторов институционального развития государственной гражданской службы привело к выводу о значимости системы ценностей как смыслообразующего основания деятельности индивидов в социальной реальности, позволяющей мыслить и действовать в изменяющейся социальной действительности [10, с.17].

Нормы и ценности государственного управления выступают фундаментом его развития и должны закрепиться как постоянные мотивы профессиональной деятельности, представляющие духовную зрелость

кадров, поэтому основой ценностных ориентаций государственных служащих должно стать их постоянное устремление к реализации соблюдения интересов гражданского общества через профессиональную деятельность, направленность на государственные интересы. Это определяет объективную необходимость в кардинально новой упорядоченности ценностей государственных служащих, в формировании нового типа социальной культуры современных государственных служащих, центральным аспектом которой является преобразование их духовных установок.

Ценностная ориентация кадров государственного управления представляется в реализации нравственного императива, принятия главенства нравственных норм, осуществление профессиональной деятельности в строгом соответствии с правовыми нормами; повышения уровня доверия граждан к государственным служащим; усиление роли социальной ответственности кадров государственного управления перед гражданами. Качественная реализация управленческих решений возможна лишь при условии интроекции данных принципов на уровне личной мотивации [19, с.7].

Немаловажным условием развития государственного управления является положительный общественный климат, повышение уровня доверия граждан к государственным служащим, поэтому необходимо законодательно закрепить систему общественного контроля за деятельностью органов государственной власти. Ключевыми аспектами в этой работе необходимо отметить важность «народной» оценки власти посредством различных электронных ресурсов; повышение информационной открытости государственного органа; участие представителей общественных организаций в качестве наблюдателей в работе аттестационных комиссий; проведение опросов общественного мнения о работе государственных служащих [13, с.9].

Решающую роль в развитии кадров государственного управления играет кризис современной системы образования, который обусловлен отсутствием междисциплинарного подхода. Следствием этого являются фрагментарность видения реальности и ее деформация, что в условиях постиндустриального информационного общества не позволяет адекватно реагировать на обостряющийся социальный кризис, девальвацию нравственных норм, нестабильность политических и экономических ситуаций. В результате государственный служащий не способен охватить комплекс проблем, понять связи и взаимодействия между вещами, находящимися для сегментированного сознания в разных областях.

Подводя итог, следует отметить, что в настоящее время происходит смена классической парадигмы государственного управления на постнеклассическую, которая характеризуется нелинейностью процессов, нарастающим темпом социальных изменений, развивающимися процессами самоорганизации, поэтому как никогда необходимо обратить внимание на политику улучшения качества управленческих кадров с точки зрения ценностного аспекта.

Выводы по главе 1.

На основании проведенного анализа теоретических аспектов профессиональной подготовки государственных служащих можно сделать следующий вывод. Формирование современной государственной службы в Российской Федерации требует совершенствования специализированной системы профессионального обучения государственных служащих. Сегодня решение практически любого вопроса организации и функционирования государственной службы зависит от профессионализма государственных служащих. Государственная служба и подготовка для нее квалифицированных кадров органически взаимосвязаны.



## 2 Анализ профессиональной подготовки в межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области

### 2.1 Организационно – экономическая характеристика и направления деятельности Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области

Межрайонная инспекция федеральной налоговой службы № 2 по Кировской области (входит в структуру Федеральной налоговой службы, подотчетна и подконтрольна Управлению Федеральной налоговой службы по Кировской области).

Основной вид деятельности: «Государственное управление общего и социально-экономического характера».

Налоговые органы Российской Федерации - единая централизованная система контроля за соблюдением законодательства о налогах и сборах, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью уплаты (перечисления) в бюджетную систему Российской Федерации налогов и сборов, соответствующих пеней, штрафов, процентов. Инспекция является юридическим лицом и имеет все права и обязанности данного статуса.

Инспекция имеет смету доходов и расходов, утверждаемых УФНС по Кировской области. Финансирование расходов осуществляется территориальными органами Министерства.

Организационная структура МРИ ФНС России №2 по Кировской области представлена на рисунке 2.1 и состоит из следующих отделов:

1. Руководство;
2. Отдел общего и хозяйственного обеспечения;
3. Отдел финансового обеспечения;
4. Отдел кадров и безопасности;
5. Правовой отдел;
6. Отдел регистрации и учета налогоплательщиков;
7. Отдел работы с налогоплательщиками;

8. Отдел информационных технологий;
9. Аналитический отдел;
10. Отдел урегулирования задолженности и обеспечения процедур банкротства;
11. Отдел выездных проверок №1;
12. Отдел камеральных проверок № 1;
13. Отдел камеральных проверок № 2;
14. Отдел камеральных проверок № 3;
15. Отдел оперативного контроля;
16. Отдел камеральных проверок №4;
17. Отдел выездных проверок №2;
18. Отдел предпроверочного анализа и истребования документов.

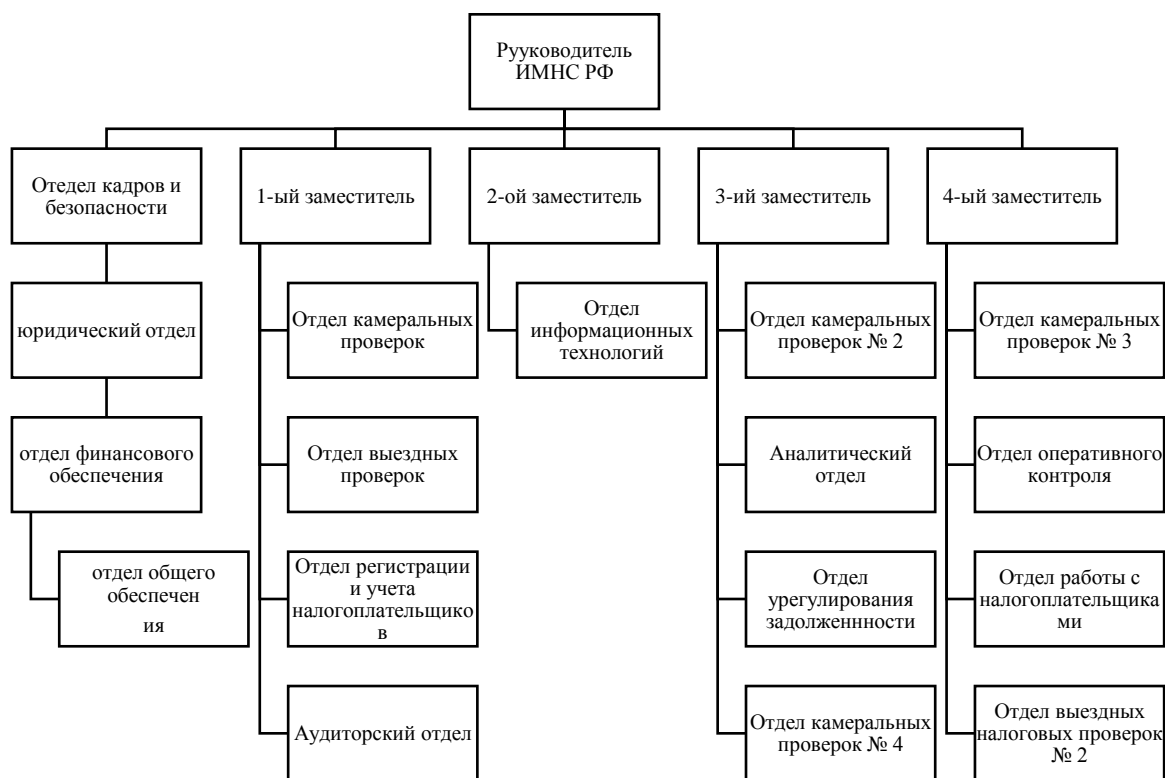


Рисунок 2.1 – Организационная структура МРИ ФНС России №2 по Кировской области

ИФНС осуществляет такие полномочия:

- контроль соблюдения налогового законодательства, правильности исчисления, полноты и своевременности уплаты налогов и сборов, а также иных обязательных платежей;
- контроль осуществления валютных операций резидентами и нерезидентами, которые не могут быть отнесены к кредитным организациям;
- контроль за использованием контрольно-кассовой техники, полнотой учета выручки денежных средств;
- государственную регистрацию субъектов хозяйствования всех категорий;
- ставит на учет контрольно-кассовую технику, используемую представителями бизнеса в соответствии с действующим законодательством;
- ведет учет налогоплательщиков на подведомственной территории;
- отвечает за формирование федеральных информационных ресурсов: Единый государственный реестр юридических лиц (далее – ЕГРЮЛ), единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей (далее – ЕГРИП) и Единый государственный реестр налогоплательщиков (далее – ЕГРН);
- ведет учет в разрезе плательщиков и поступлений налогов, сборов, пени и налоговых санкций, подлежащих к уплате и фактически поступивших в бюджет;
- предоставляет информацию налогоплательщикам на бесплатной основе о налогах и сборах, их порядке начисления и уплаты, изменениях в действующем налоговом законодательстве и нормативных правовых актах, правах и обязанностях налогоплательщиков, полномочиях налоговых органов, а также предоставляет формы налоговой отчетности с обязательным разъяснением порядка их заполнения;
- в соответствии с действующим законодательством РФ осуществляет возврат либо зачет излишне уплаченных (излишне взысканных) сумм налогов и сборов;

- взыскивает недоимки и пени по налогам и сборам;
- проводит проверку деятельности субъектов хозяйствования в установленной сфере деятельности;
- является получателем средств федерального бюджета согласно своим функциям;
- обеспечивает защиту сведений, которые относятся к государственной тайне, в пределах своей компетенции;
- обеспечивает своевременное и полное рассмотрение обращений граждан с принятием по ним соответствующих решений и направлением заявителям ответов в срок, установленный законодательством РФ;
- внедряет информационные системы, автоматизированные рабочие места и другие средства автоматизации и компьютеризации в работу ИФНС.

Инспекция при реализации полномочий наделена следующими правами:

- получать сведения и материалы, которые необходимы при принятии решений по вопросам, отнесенным к сфере деятельности;
- привлекать научные и иные организации, ученых и специалистов в соответствии с утвержденным порядком с целью качественного решения вопросов, которые отнесены к сфере деятельности;
- применять санкции в соответствии с действующим законодательством РФ ограничительного, предупредительного и профилактического характера, а также санкции, направленные на недопущение либо ликвидацию последствий, вызванных нарушением налогоплательщиками требований, с целью пресечения фактов нарушения налогового законодательства

Основу реализации кадровой политики Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области составляют Федеральные законы и нормативные акты Российской Федерации.

Цель кадровой политики Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области - совершенствование и развитие кадрового потенциала. Задачи кадровой политики Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской

области:

- перспективное и текущее планирование по кадровому обеспечению;
- обеспечение квалифицированными кадрами, обучение и переподготовка;
- создание и развитие резерва кадров, управление карьерой работников;
- оценка кадров и кадрового потенциала;
- создание нормального психологического климата;
- совершенствование системы мотивации персонала.

На данный момент кадровая политика Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области реализуется по следующим направлениям:

- отбор на работу высококвалифицированных кадров, оптимизация и стабилизация кадрового состава;
- создание эффективной системы мотивации сотрудников;
- создание и поддержание жесткого организационного порядка, укрепление исполнительности, ответственности сотрудников за выполняемые обязанности, укрепление трудовой и производственной дисциплины.

## 2.2 Оценка профессиональной подготовки государственных служащих в Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области

В целях организации деятельности Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области приняты Правила внутреннего трудового распорядка. Правила внутреннего трудового распорядка устанавливают взаимные права и обязанности представителя нанимателя (работодателя) и работников Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области и имеют целью способствовать организации труда, укреплению трудовой дисциплины, рациональному использованию рабочего времени, высокому качеству работ, повышению производительности труда.

Потребность в персонале определяется исходя из стратегических целей и задач Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области, требований к должностям, закрепленных в должностных инструкциях, штатного расписания, документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы, с определением требований к составу исполнителей. Сведения об общей численности сотрудников Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1 - Кадровый состав МРИ ФНС России №2 по Кировской области

Общая численность работников		Численность лиц, замещающих должности государственной службы		Численность лиц, замещающих должности, не являющиеся должностями государственной службы		Иные должности (тех.персонал, рабочие и т.д.)	
утв. по штату	факт	утв. по штату	факт	утв. по штату	факт	утв. по штату	факт
112	111	92	92	20	19	-	-

Таким образом, по состоянию на 1 января 2019 г. в аппарате числилось 92 государственных служащих и 19 служащих, замещающих должности, не являющиеся должностями государственной службы.

Таким образом, общее количество работников – 111 человек. Утвержденное количество штатных единиц – 112, наблюдается нехватка одной штатной единицы среди сотрудников. Среди служащих укомплектованность штата 100 %-я.

Распределение служащих МРИ ФНС России №2 по Кировской области по группам должностей государственной службы приведено на рис. 2.2.

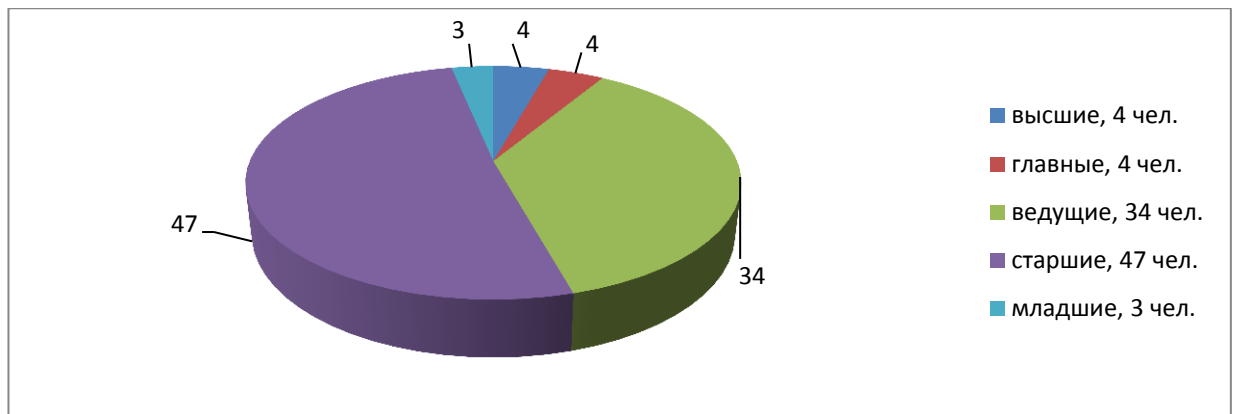


Рисунок 2.2 – Распределение государственных служащих по группам должностей, чел.

В структуре должностей преобладают старшие и ведущие группы должностей. Сюда, как правило, относятся ведущие и главные специалисты, заместители начальников отделов и управлений и т.д. К данным группам должностей предъявляются более серьезные квалификационные требования, учитывающие наличие профильного образования и стажа государственной службы.

Таким образом, в процентном соотношении наибольшая доля – 51 % от общего числа государственных служащих принадлежит служащим старшей группы должностей государственной службы; 36,9 % - служащие ведущей группы; по 4,3 % высшей и главной группы должностей, 3,5 % - младшей группы должностей.

В таблице 2.2 приведена характеристика половозрастного состава служащих Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области.

Как следует из данных таблицы 2.2 по гендерному составу в МРИ ФНС России №2 по Кировской области преобладают женщины: 72 чел. из 92 служащих или 78,2 %. При этом только 20 служащих – женщин – занимают руководящие должности службы.

Таблица 2.2 - Половозрастной состав служащих МРИ ФНС России №2 по Кировской области

Наименование группы должностей	Численность, служащих, чел.		Лица в возрасте, лет												
	всего	из них		до 30		30-39		40-49		50-59		60-65		старше 65	
		му ж.	жен .	му ж.	жен .	му ж.	жен .	му ж.	жен .	му ж.	жен .	му ж.	жен .	му ж.	жен .
Высшая	5	3	2	-	-	-	-	1	-	2	2	-	-	-	-
Главная	3	2	1	-	-	-	-	-	-	2	1	-	-	-	-
Ведущая	34	8	26	1	3	2	4	2	6	3	13	1	-	-	-
Старшая	50	8	42	3	9	3	9	-	12	1	8	1	1	-	-
Младшая	-	-	-	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	92	21	71	4	14	5	14	3	18	8	24	2	1	-	-

По возрастному составу в МРИ ФНС России №2 по Кировской области преобладает возрастная группа 50-59 лет – 34,7 % от общего числа служащих.

Доля молодых специалистов (возраст до 30 лет) составляет 19,5 % от общего числа служащих.

Также в составе служащих ИФНС России №2 по Кировской области работают 3 человека в возрасте от 60-65 лет, их доля от общего числа служащих 3 %.

На рис. 2.3 представлены данные о стаже служащих.

Как следует из рис. 2.3, большинство служащих МРИ ФНС России №2 по Кировской области имеют стаж государственной службы более 15 лет.

Стаж от 10 до 15 лет имеют 12 человек (13 % от общего числа служащих). Стаж от 5 до 10 лет имеют 27 служащих. Небольшой стаж службы – до 1 года и от 1 года до 5 лет имеют соответственно 4 (4,3 % от общего числа служащих) и 19 человек (20,8 % от общего числа служащих).



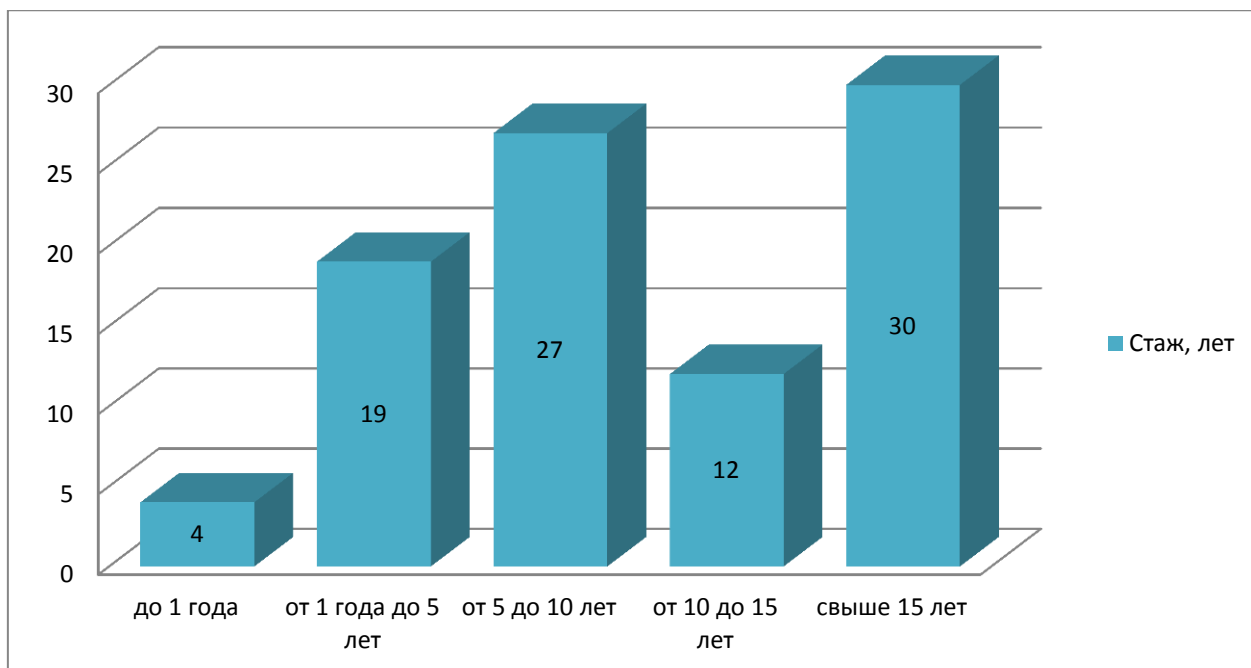


Рисунок 2.3 – Распределение служащих Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области

Далее проведем анализ квалификационного состава кадров, в первую очередь, по уровню образования

В таблице 2.3 представлены данные об образовательном уровне служащих Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области.

Таблица 2.3 - Образовательный уровень сотрудников Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области

Высшее образование	Из них имеющие квалификацию по специальностям					Среднее профес. образование
	менеджеры ГМУ	экономисты, финансисты	юристы	инженеры	др. специальности	
91	48	10	7	13	13	1

Как следует из данных табл. 2.3, практически все служащие имеют высшее образование. При этом большинство служащих имеют профильное образование по специальности государственное и муниципальное управление – 48 человек или 52,7 % от числа всех служащих.

В МРИ ФНС России №2 по Кировской области в рамках работы с кадровым составом создана аттестационная (квалификационная) комиссия.

По итогам 2018 г. 25 служащих МРИ ФНС России №2 по Кировской области проходили аттестацию. Все они были признаны соответствующими занимаемой должности. Для 26 служащих был проведен квалификационный экзамен, всем и был присвоен соответствующий стажу классный чин.

На сегодняшний день 80 служащих (т.е. 87 % от общего числа служащих) имеют классный чин.

Как видно из представленных выше данных, квалификационный уровень кадрового состава в Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области достаточно высок.

В целом по итогам исследования кадрового состава аппарата в МРИ ФНС России №2 по Кировской области можно сделать следующие выводы.

Характеристика структуры должностей государственной службы в МРИ ФНС России №2 по Кировской области свидетельствует о достаточно высоком кадровом потенциале аппарата.

Структура должностей сформирована сбалансировано, распределение должностей службы по группам проведено в соответствии с объемом функциональных обязанностей, уровнем нагрузки и ответственности.

Однако средний возраст сотрудников достаточно высок - старше 50 лет. При этом наблюдается феминизация в Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области: из общего числа работающих женщины составляют 78,2 %, мужчины – 21,8 %.

Анализ квалификационного состава Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области показал преобладание служащих с профильным образованием: доля государственных служащих, имеющих профильное профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление» составила 52,7 %. Большинство служащих имеют высшее профессиональное образование.

В целом, анализируя кадровый состав служащих Межрайонной ИФНС

России №2 по Кировской области, можно прийти к выводу, что все они соответствуют требованиям, предъявляемым им. МРИ ФНС России №2 по Кировской области имеет достаточно квалифицированный кадровый состав, который при умелом его формировании и управлении сможет эффективно трудиться для достижения общих целей управления.

В силу постоянно развивающихся технологий и расширяющихся функций, ИФНС России №2 по Кировской области проводит политику повышения квалификации работников в соответствии со стратегическими приоритетами и требованиями времени.

Потребность в повышении квалификации персонала классифицируется по степени важности для ИФНС России №2 по Кировской области, разрабатывается на основе наиболее актуальных задач учреждения и ориентирована на достижение конкретных практических результатов.

Оценка потребности в повышении квалификации персонала осуществляется ежегодно в соответствии с должностными обязанностями сотрудников и потребностями структурных подразделений.

В обязательном порядке учитываются изменения в законодательстве, мнение самого работника, рекомендации непосредственного руководителя, результаты оценки знаний, которая проводится путем заполнения опросных листов или прохождения тестирования.

На основании оценки потребности ежегодно формируется и утверждается План повышения квалификации сотрудников ИФНС России №2 по Кировской области. Сотрудники проходят обучение в течение всей своей трудовой деятельности в ИФНС России №2 по Кировской области на регулярной основе с периодичностью, зависящей от специализации и должностного статуса.

Программы обучения разработаны таким образом, что они повышают конкурентоспособность сотрудников на рынке труда.

Количество прошедших обучение в 2018 году снизилось по сравнению с 2014 годом на 60% (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Количество муниципальных гражданских служащих, прошедших обучение в 2015-2017 гг.

Год	Количество муниципальных гражданских служащих, прошедших обучение (чел)
2014	35
2015	39
2016	24
2017	22
2018	14

На основании вышеприведенных данных, можно предположить, что низкий уровень квалификации служащих становится сдерживающим фактором в дальнейшем развитии МИФНС № 2 по Кировской области, его эффективности и функционирования. Многим специалистам, особенно поступившим в МИФНС № 2 из других государственных органов, не хватает профессиональной культуры, компетентности, психологической устойчивости и умения работать в сложных условиях.

В 2018 г. 14 сотрудников ИФНС России №2 по Кировской области прошли повышение квалификации, из них 3 служащих занимали главные должности, 1 - ведущую, 10 - старшие.

Обучение было организовано по следующим направлениям дополнительного профессионального образования (рис. 2.4):

- управленческое - 9 человек;
- правовое - 4 человека;
- организационно-экономическое - 1 человек.

Все сотрудники проходили обучение без отрыва от государственной службы. Для проведения оценки эффективности служащих в ИФНС России №2 по Кировской области используется аттестация персонала, основными критериями результатов которой служат квалификация государственного служащего и результаты, достигнутые им при исполнении должностных обязанностей [21].

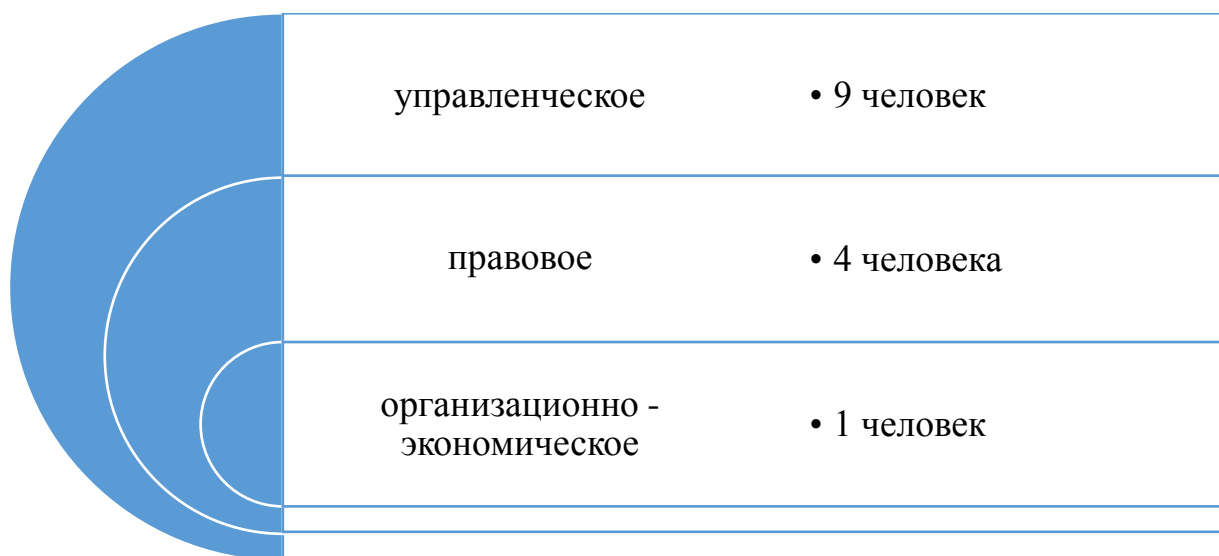


Рисунок 2.4 – Направления обучения дополнительного профессионального образования

В 2018 году в ИФНС России №2 по Кировской области проведена аттестация 23 сотрудников:

- 7 человек аттестовалось для включения в резерв;
- 13 человек было аттестовано с заключением: «соответствует занимаемой должности»;
- 3 человека было аттестовано с определенными замечаниями.

Таким образом, проведение аттестации показал высокий уровень сотрудников ИФНС России №2 по Кировской области.

Цель аттестации персонала - формирование кадрового резерва. Формированием кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности занимаются заместитель

Резерв организации подразделяется на внутренний резерв подразделений и резерв организации. В настоящее время численность внутреннего резерва 26 специалистов – 30 % от общего состава служащих ИФНС России №2 по Кировской области.

Из них: резерв на должности высшего звена управления – 3 специалиста; на должности среднего звена управления – 23 специалиста. В

2018 году, из состава кадрового резерва, назначены на высшие руководящие должности 2 специалиста.

Главным инструментом управления деловой карьерой является обучение персонала. Профессиональное обучение работников ИФНС России №2 по Кировской области в 2017 году прошли 31 человек. Анализ подготовки кадров показал, что востребованными в отношении подготовки являются курсы повышения квалификации. Проблемы в этой области управления деловой карьерой связаны с недостаточным выделением бюджетных средств на подготовку, переподготовку и повышение квалификации служащих. По результатам обучения специалист получает удостоверение или сертификат, свидетельствующий о прохождении обучения.

При найме сотрудники проходят процедуру собеседования и анализ личных документов. При приеме на работу не предусмотрено прохождение тестирования, устного или письменного экзамена, т.е. преобладающей формой отбора кандидатов является собеседование. Практически не используется процедура конкурсного приема на службу и не реализуется такой важное условие занятия должности как равный доступ на службу.

Важной составляющей управления деловой карьерой является формирование нормативно-правовой системы развития карьеры. Каждый служащий ИФНС России №2 по Кировской области работает на основе должностной инструкции.

Таким образом, в целом функционирование системы управления деловой карьерой в ИФНС России №2 по Кировской области ведется в соответствии с законодательной и нормативной базой. Отмечается высокий уровень профессионализма сотрудников организации, их позитивные карьерные устремления (26 специалистов в составе кадрового резерва), но имеется проблема: система управления деловой карьерой носит формальный характер и неэффективно работает на практике, что подрывает репутацию, а поскольку «в современных условиях корпоративная репутация является

стратегически обоснованным инструментом достижения существенных конкурентных преимуществ» является препятствием для привлечения в систему органов местного самоуправления действительно талантливых и профессиональных, нацеленных на развитие и успех, специалистов [27].

Анализ показал, что при проведении процедуры аттестации служащих наиболее типичными нарушениями являются следующие:

- несоблюдение сроков ознакомления служащих с графиком проведения аттестации;
- отсутствие отзывов на служащих непосредственными руководителями;
- включение в состав аттестационных комиссий в качестве независимых экспертов лиц, не являющихся специалистами в области государственной службы.

Одним из недостатков в организации государственной службы является недостаточное использование конкурсного отбора претендентов на работу. Существующая практика проведения конкурсов на замещение вакантных должностей службы сталкивается с проблемами, связанными с отсутствием конкурсантов, имеющих требуемый уровень профессионального образования, а также наличием предусмотренного стажа и опыта работы. На основании проведенного анализа сформируем таблицу 2.5.

Таблица 2.5 – Основные проблемы и пути решения профессиональной подготовки государственных служащих в Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области

Проблемы	Причины	Мероприятия
Низкие результаты обучения	Низкая мотивация служащих в профессиональной переподготовке	преобразование действующей системы профессионального образования государственных гражданских служащих в межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области
Низкая степень применения инновационных технологий, даже самых простых, в образовательном процессе и в первую очередь по причине	Дефицитность бюджетов	Внедрение бальной оценки персонала при организации аттестации кадров МИФНС № 2 по Кировской области

низкого уровня компьютерной грамотности служащих		
Низкая степень отдачи полученных знаний	Низкая мотивация служащих в профессиональной переподготовке	Внедрение в деятельность МИФНС № 2 по Кировской области отдела по развитию персонала



### 3 Совершенствование профессиональной подготовки государственных служащих в межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области

#### 3.1 Разработка проекта по совершенствованию профессиональной подготовки государственных служащих в Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области

Исходя из недостатков, выявленных во 2 главе, появляется необходимость разработки мероприятий по совершенствованию профессиональной подготовки государственных служащих в Межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области.

Для этого предлагается 3 мероприятия (рис. 3.1).



Рис. 3.1 - Мероприятия по совершенствованию профессиональной подготовки государственных служащих в межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области

Рассмотрим их подробнее.

Мероприятие 1 - преобразование действующей системы

профессионального образования государственных гражданских служащих в межрайонной ИФНС России № 2 по Кировской области.

На основании данных табл. 2.5 о количестве муниципальных гражданских служащих, прошедших обучение в 2015-2017 гг. и в целях обеспечения непрерывного профессионального развития специалистов МИФНС № 2 по Кировской области к проведению рекомендована модернизация механизма обучения служащих, в рамках которой предполагается взаимодействие государственных органов с образовательными учреждениями, специализирующимися на обучении гражданских служащих. Такое сотрудничество предлагается в целях учета образовательными организациями специфики профессиональной служебной деятельности гражданских служащих и практических задач, поставленных перед муниципальными органами, а также ожидаемых результатов их выполнения при формировании дополнительных профессиональных программ, внедрения новых подходов к организации дополнительного профессионального образования гражданских служащих.

Кроме того, в целях повышения квалификации сотрудников МИФНС № 2 по Кировской области в ближайшее время предусматривается реализация следующего ряда мероприятий, а именно введение системы квалификационных требований к сотрудникам МИФНС № 2 по Кировской области всех уровней разной направленности, согласно знаниям, умениям, навыкам.

Совокупность вышеперечисленных квалификационных требований определяет профессиональный уровень, необходимый гражданскому служащему для исполнения должностных обязанностей в налоговой инспекции, позволяет повысить профессиональную специализацию кадров налоговых органов, усовершенствовать должностную структуру налоговой службы, а также упрощает работу кадровых подразделений при формулировке квалификационных требований, что в свою очередь позволит повысить эффективность отбора и оценки специалистов, более качественно

производить ротацию и управлять профессиональным развитием кадрового состава.

Вовлечение кадров органов власти всех уровней в процесс обучения обязан стать обязательным условием должностного роста, в то время как отказ от участия в профессиональной учебе следует рассматривать как невыполнение сотрудниками своих прямых служебных обязанностей.

Для того чтобы обеспечить качественную профессиональную подготовку государственных гражданских служащих, необходимо глубоко разработать научно-методические основы учебного процесса, что позволит повысить его эффективность, укрепить его связь с практикой, а также разработать и реализовать новейшие учебные технологии.

Одной из составляющих программы профессиональной подготовки или переподготовки является программа обучения, приобретения необходимых для исполняемых функций знаний и навыков. Программа обучения или подготовки работников составляется заранее, и при этом все ее участники должны быть информированы о ней заблаговременно. Программа обучения должна базироваться на анализе предварительной подготовки и опыта работника, следовательно, в процессе обучения следует:

- производить учет прежнего опыта работника;
- активизировать работника, предоставляя ему возможность проявить самостоятельность;
- дифференцировать процесс учебы на различные этапы, учитывать индивидуальные планы учебы, дозировать подачу информации;
- контролировать процесс усвоения и восприятия информации.

Первым шагом в планировании обучения является отбор тем. Для его корректного осуществления требуется определить, в каких знаниях и умениях нуждается муниципальный служащий, каковы основные направления и задачи его дальнейшего обучения. При отборе тем обучения следует также обращать внимание на «профиль требований» к работе, если такой имел место и был разработан в учреждении. Также не следует забывать

об аспекте освоения ключевых компетенций. Таким образом, вырабатывается стратегия обучения.

Следующим этапом после определения тем обучения становится определение целей, при этом каждая из тем обучения преследует, по крайней мере, одну цель. А иногда темы носят столь масштабный и комплексный характер, что точнее было бы говорить о нескольких, двух или трех целях. После определения целей, тем и содержания обучения, можно переходить к составлению плана, в котором будут перечислены все меры по обучению нового служащего.

Что же касается методов обучения, то здесь имеют место быть как семинарские занятия, так и индивидуальное обучение сотрудника на его рабочем месте. Индивидуальные занятия являются более значимыми, чем семинарские занятия, так как они ориентированы на требования конкретного рабочего места, кроме того, для того чтобы организовать семинар, нужно собрать нескольких служащих, выполняющих одни и те же задачи, что иногда может быть затруднительным. Методы индивидуального обучения на рабочем месте могут быть различными: беседа, инструктирование, разъяснение. Первый метод обучения (беседа) используется в случаях, когда работник уже обладает основными знаниями по теме обучения. Процесс подготовки должен всегда завершаться применением полученных знаний на практике.

В свою очередь, для того, чтобы получить оценку результативности по совершенствованию системы профессионального образования сотрудников МИФНС № 2 по Кировской области был использован метод экспертного опроса. В качестве четырех экспертов по каждому из направлений представлены непосредственно сами сотрудники МИФНС № 2 по Кировской области. Выбор пал именно на сотрудников МИФНС № 2 по Кировской области в связи с широкой осведомленностью вышеупомянутых относительно общего положения дел службы, а также их заинтересованностью в повышении эффективности и результативности его

работы.

Оценка проводилась по шкале от 1 до 10 баллов, где 1 - абсолютно неважно, 10 - максимально важно. Результаты оценки по совершенствованию системы профессионального образования приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Оценка степени значимости профессионального образования

Свойства профессионального образования	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	Среднее арифметическое $X_i$
дифференциация	8	9	7	8	8
информатизация	7	8	9	8	8
гуманизация	9	8	7	8	8
гуманитаризация	8	9	8	9	8,5
фундаментализация	10	9	7	9	8,75
сумма $X_i$					41,25

Выявим коэффициент значимости для каждого свойства профессионального образования (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Расчет коэффициентов значимости

Свойства профессионального образования	Расчет	Результат
дифференциация	$8/41,25$	0,19
информатизация	$8/41,25$	0,19
гуманизация	$8/41,25$	0,19
гуманитаризация	$8,5/41,25$	0,21
фундаментализация	$8,75/41,25$	0,21

Рассчитываем оценки экспертов по всем свойствам профессионального образования (сравниваем профессиональное образование до и после преобразования) (табл. 3.3).

Средняя оценка свойств профессионального образования по группе экспертов приведена в таблице 3.4.

Таблица 3.3 - Оценка свойств профессионального образования до и после преобразования

Свойства профессионального образования	Профессиональное образование до преобразования	Профессиональное образование после преобразования
1 эксперт		
дифференциация	7	9
информатизация	6	8

Продолжение таблицы 3.3

гуманизация	6	8
гуманитаризация	5	7
фундаментализация	4	7
2 эксперт		
дифференциация	6	8
информатизация	5	8
гуманизация	5	7
гуманитаризация	6	9
фундаментализация	4	7
3 эксперт		
дифференциация	5	7
информатизация	5	8
гуманизация	4	7
гуманитаризация	4	8
фундаментализация	6	9
4 эксперт		
дифференциация	4	7
информатизация	4	8
гуманизация	5	8
гуманитаризация	6	9
фундаментализация	6	8

Таблица 3.4 - Средняя оценка свойств профессионального образования по четырем экспертам

Свойства профессионального образования	Профессиональное образование до преобразования	Профессиональное образование после преобразования
дифференциация	5,5	7,75
информатизация	5	8
гуманизация	5	7,5
гуманитаризация	5,25	8,25
фундаментализация	5	7,75

Оценка свойств профессионального образования с учетом степени значимости показана в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Оценка свойств профессионального образования

Профессиональное образование	Расчет	Результат
до преобразования	$5,5*0,19+5*0,19+5*0,19+5,25*0,21+5*0,21$	5,1
после преобразования	$7,75*0,19+8*0,19+7,5*0,19+8,25*0,21+7,75*0,21$	7,8

Из данного анализа становится понятным, что профессиональное образование по его основополагающим характеристикам после преобразования улучшится на 52,9%, а дальнейшие действия по модернизации механизма обучения служащих и реализации мероприятий, направленных на обеспечение качественной профессиональной подготовки и повышение квалификации государственных гражданских служащих, приведут к получению следующих результатов:

- улучшение эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих МИФНС № 2 по Кировской области, в том числе посредством формирования системы непрерывного профессионального развития, семинаров, тренингов, стажировок, консультаций и других мотивационных действий к самообразованию и повышению уровня компетентности гражданских служащих;

- повышение производительности работы кадровых служб налоговых инспекций благодаря внедрению индивидуального планирования профессионального развития гражданских служащих, направленного на эффективное продвижение кадров по карьерной лестнице с учетом результатов комплексной оценки, мотивационных факторов, а также потребностей государственных органов с помощью механизмов ротации, конкурсного отбора и кадрового резерва.

Мероприятие 2. Внедрение бальной оценки персонала при организации аттестации кадров МИФНС № 2 по Кировской области.

Анализ особенностей деятельности работников МИФНС № 2 по Кировской области, показал развитие устойчивых положительных мотивов деятельности целесообразно осуществлять в следующих направлениях:

- формирование мотивов труда;
- развитие интереса к деятельности;
- раскрытие перед сотрудниками служебного роста;
- эффективная организация труда.

В качестве основных параметров оценки ценности сотрудника, выделяются следующие параметры, представленные в таблице.(таблица 3.6)

Таблица 3.6 - Уровень предлагаемой оценки должностных обязанностей по параметру «Самостоятельность» в МИФНС № 2 по Кировской области

Уровень оценки должностных обязанностей по параметру «Самостоятельность»	Значение балла
Исполнитель	1
Ответственный исполнитель	2
Организатор	3
Координатор	4

Итоговый балл по параметру «Ответственность» определяется по общей шкале, которая представляет собой таблицу. Данная таблица объединяет в себе две вышеперечисленные шкалы (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Предлагаемый уровень оценки должностных обязанностей по параметру «Ответственность» в МИФНС № 2 по Кировской области

Оценка (балл)	Уровень оценки должностных обязанностей по параметру «Ответственность»
	финансовая ответственность
1	До 1 тыс.руб.
2	От 1 .до 10 тыс.руб.
3	От 10 до 100 тыс.руб.



Таким образом, итоговая оценка по параметру «Ответственность» не суммируется, а приравнивается к максимальной оценке, данной по одной из шкал ответственности.

Оценка по параметру «Уровень требуемой квалификации» в МИФНС № 2 по Кировской области необходимо проводить по следующим двум шкалам:

- шкала «Уровень образования, требуемый для данной должности»;
- шкала «Опыт работы, в данной должности» (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Уровень оценки должностных обязанностей по параметру «Уровень требуемой квалификации» в МИФНС № 2 по Кировской области

Оценка (балл)	уровень образования
2,5	Высшее профессиональное
2	Среднее профессиональное
1,5	Начальное профессиональное
1	Обучение в образовательном учреждении (университете/колледже)

Итоговая оценка по параметру «Уровень требуемой квалификации» суммируется, а максимальной оценка данного параметра равна 5 баллам.

Мероприятие 3. Внедрение в деятельность МИФНС № 2 по Кировской области отдела по развитию персонала.

Одним из эффективных методов переподготовки служащих МИФНС № 2 по Кировской области является создание отдела развития персонала.

Организация профессионального развития персонала МИФНС № 2 по Кировской области на основе единой персонал-технологии, включающей подбор кадров, профессиональную адаптацию вновь принятых работников, организацию производственного обучения, повышения квалификации и переквалификации персонала, внутрифирменного обучения, стажировок, аттестацию и ротацию кадров, отслеживание кадровой карьеры персонала, научно-информационное обеспечение работников, профориентационную работу в регионе.

Структуру и штаты отдела утверждает начальник МИФНС № 2 по Кировской области по представлению заместителя начальника МИФНС № 2 по Кировской области (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Структура отдела по развитию персонала в МИФНС № 2 по Кировской области

Функции:

1. Разработка ежегодной Программы развития персонала.
2. Профессиональное развитие персонала.
3. Профессиональное развитие административно-управленческого персонала.
4. Подбор и профессиональная адаптация вновь принятых сотрудников.
5. Организация производственной и преддипломной практики студентов.
6. Профессиональная ориентация старшеклассников и молодежи региона.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию профессиональной подготовки муниципальных служащих МИФНС № 2 по Кировской области

Представим эффект от мероприятия 1 по совершенствованию системы

профессионального образования гражданских служащих внутри МИФНС № 2 по Кировской области в таблице 3.9:

Подводя итог от реализации мероприятий, направленных на повышение эффективности системы образования, следует отметить улучшение дифференциации образования, как процесса, базирующегося на психологических различиях и ориентированного на максимальный учет индивидуальных особенностей и способностей служащих, на 40,9%.

Таблица 3.9 - Эффект от мероприятий по совершенствованию системы профессионального образования

Показатель	Текущее значение, баллов	Прогнозируемое значение, баллов	Изменение, %
дифференциация	5,5	7,75	40,9
информатизация	5	8	60
гуманизация	5	7,5	50
гуманитаризация	5,25	8,25	57,1
фундаментализация	5	7,75	55

Прогресс в данном вопросе в дальнейшем позволит более четко формулировать стоящие перед конкретными сотрудниками цели и задачи, а также составлять реальные индивидуальные планы, что, в свою очередь, приведет к повышенной результативности деятельности. Следующим, не менее важным свойством, показавшим прогрессирующий результат на 60%, станет информатизация профессионального образования, связанная с внедрением информационных технологий. Однако, информатизацию не следует рассматривать, как просто использование компьютера или иных электронных средств, ведь это в корне новый подход к организации обучения, позволяющий служащим оперировать большим объемом информации, интегрировать ее, моделировать ситуации и оперативно решать проблемы.

Гуманизация и гуманитаризация образования, выросли на 50 и 57,1% соответственно, что на практике окажет положительное влияние на развитие

общекультурных компонентов в процессе квалификационного повышения, а также на общекультурное, социально-нравственное и профессиональное развитие служащих. На 55% улучшились показатели фундаментальной подготовки сотрудников МИФНС № 2 по Кировской области. Фундаментализация образования способствует формированию творческого мышления, ясного представления о месте своей профессии в системе общечеловеческих знаний и практики.

Необходимо определить затраты для реализации проекта (таблица 3.10).

Таблица 3.10 - Затраты на реализацию проекта по введению бальной системы аттестации персонала МИФНС № 2 по Кировской области

Вид затрат	Сумма
Затраты на приобретение программного оборудования и оргтехники	15 000
Затраты на установку программного оборудования и оргтехники	1500
Срок использования проекта после его внедрения	5
Ежегодное значение дохода, которое планируется получать после внедрения проекта	30 000
Текущие ежегодные затраты	8 000
Годовой дисконт	10

Рассчитаем затраты на внедрение в деятельность МИФНС № 2 по Кировской области отдела по развитию персонала (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Затраты на внедрение в деятельность МИФНС № 2 по Кировской области отдела по развитию персонала

Наименование затрат	Сумма, руб.
Введение должности начальника отдела по развитию персонала	$22000 \cdot 12 = 264000$ руб.
Инженеры отдела по управлению качеством	$3 \cdot 16000 \cdot 12 = 576000$ руб.
Выплата премий и социальных надбавок	148000 руб.
Отчисления во внебюджетные фонды	296400 руб.

Таким образом, затраты на внедрение отдела по развитию персонала составят 1,5 млн. рублей в год.

Также предлагается создание и проведение конкурса на звание «Лучший работник МИФНС № 2 по Кировской области». Конкурс будет проводиться 1 раз в квартал.

Целью конкурса является повышение эффективности профессиональной деятельности квалификации сотрудников всех категорий, стимулирование работников к приобретению профессиональных знаний, овладению современными приемами и методами работы, а также обобщение и пропаганда передового опыта по совершенствованию профессионального мастерства.

Основными задачами конкурса являются выявление и поддержка высокопрофессиональных кадров, воспитание на их примере молодых специалистов и формирование общественного мнения о престижности налоговой службы.

В конкурсе принимают участие сотрудники МИФНС № 2 по Кировской области.

Для участия в конкурсе представляются работники без ограничения по стажу трудовой деятельности и возрасту. В случае проведения специального конкурса для молодых сотрудников конкурсной комиссией могут устанавливаться предельные ограничения по стажу трудовой деятельности и возрасту участников конкурса.

Работники, имеющие дисциплинарные взыскания на момент подведения итогов конкурса, к участию в конкурсе не допускаются.

Таблица 3.12 – Затраты на проведение конкурса на звание «Лучший работник МИФНС № 2 по Кировской области»

Наименование затрат	Сумма, руб.
Награда за получение приза	5000*4=20000
Итого	20000 руб.

Ниже представим графически (рис. 3.3) программу совершенствования использования персонала.

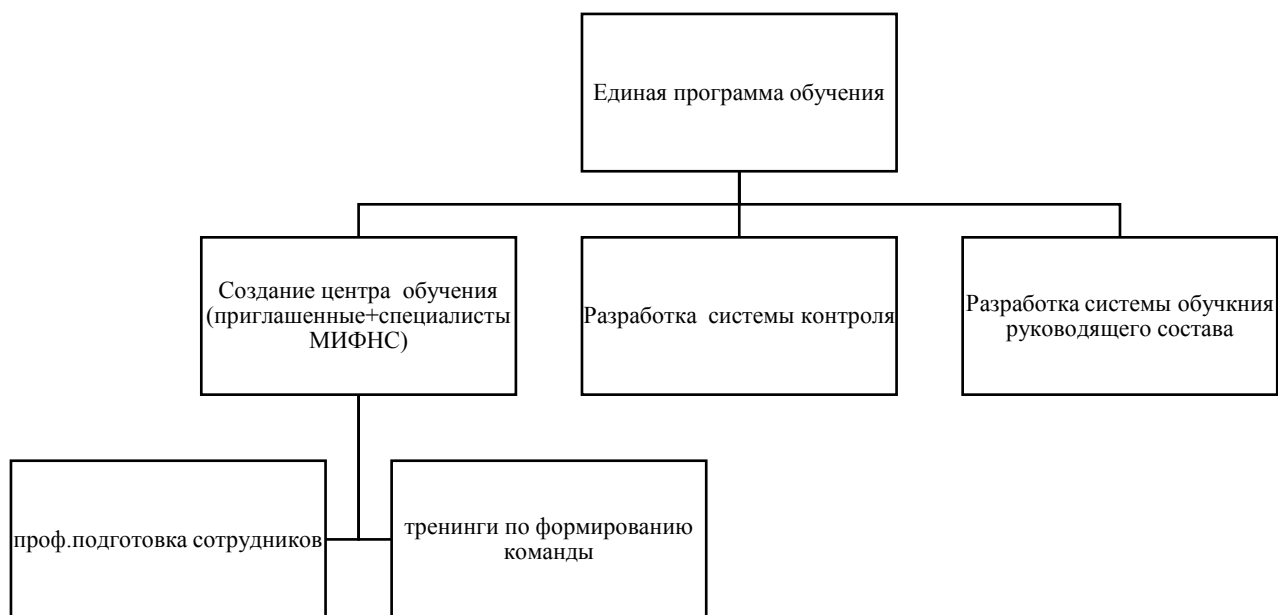


Рисунок 3.3 – Программа совершенствования кадрового потенциала с помощью методов внутрифирменного обучения и повышения квалификации кадров в МИФНС № 2 по Кировской области.

Представим в таблице 3.13 затраты на обучение МИФНС № 2 по Кировской области.

Таблица 3.13 – Затраты на внедрение системы обучения

Наименование затрат	Сумма, руб.
Затраты на обучение	765
Заработная плата внутренних тренеров	700000
Стоимость питания сотрудников в период обучения	50000
Стоимость канцелярских товаров	15000
Итого затраты на обучение и оценку эффективности	1530000

Таким образом, совершенствуя систему подготовки кадров МИФНС № 2 по Кировской области необходимо выполнить следующие мероприятия:

– спланировать деловую карьеру государственных служащих, которые могут в дальнейшем замещать более высокие должности на основе штатного

расписания, аттестаций, мотивации на развитие карьеры и кадрового планирования;

–создать отдел развития персонала.

Эффективность мероприятий может быть достигнута через снижение текучести кадров.

Оценим экономический эффект от снижения текучести кадров:

$$Стк = Dктк * Н * Спо, \quad (3.1)$$

где Стк – экономический эффект от снижения текучести кадров;

Dктк – коэффициент снижения текучести кадров (текучесть персонала составляет в 2018 году 11 человек, это почти 10%, цель мероприятий - свести текучесть к 0,05, это считается нормой, т. е. снижение должно составить 6 человек, соответственно Dктк= 0,05);

Н – численность персонала предприятия, чел. (111);

Спо – затраты на увольнение, поиск, подбор и обучение нового служащего (в рублях на одного человека).

Определим затраты, связанные с процедурами увольнения и наймом нового служащего в МИФНС № 2 по Кировской области. Данные приведены из расчета средней заработной платы сотрудника проводимого мероприятие рублей за 2019 год в таблице 3.14.

Таблица 3.14 - Затраты на замещение одного работника МИФНС № 2 по Кировской области

Элемент затрат	Стоимость, допущения	Затраты, руб.
Время, потерянное при обсуждении увольнения	2 часа начальника отдела - 170 р/час – 340 руб. 2 часа служащего – 85руб.\час – 170 руб. 4 часа уволившегося сотрудника – в сред. 74 руб\час – 296	806 руб
Документальное оформление увольнения	3 часа уволившегося - в сред. 74 руб\час = 222 руб	591 руб.
	1 час – служащего 85 руб\час	
	2 час – бухгалтера (142 руб\час) – 284 руб	
	ИТОГО	1397

Продолжение таблицы 3.14

Найм нового сотрудника		
Подача объявления в СМИ	4 раза в газете 4 000 руб.	15000 руб.
	Интернет сайты- 2000 руб	
	Объявление на TV (3раза) – 9000 руб.	
Собеседования	25 часов – руководящих работников (170 р/час) = 4250 руб.	4420 руб.
	2 часа - служащего (85 руб./час) = 170 руб.	
Тестирование	10 часов (тестирование и обработка результатов) (170 р/час) = 1700руб.	1700 руб.
Оформление документов при приеме на работу	3 часа - бухгалтера (142 руб\час)- 426 руб.	426 руб
	ИТОГО	21546 руб
Адаптация нового работника		
Обучение на рабочем месте мастером, бригадиром	4 дня по 12 часов, служащего (85 руб\час) – 4080 руб Обучение наставником – 24 часа, (74 руб\час)= 1776 руб.	5856 руб.
Наставник	3 часа в день, 16 дней, (74 руб./час) -3552 руб.	3552 руб
	ИТОГО	9408
	ВСЕГО	32351

Исходя, из приведенных в таблице данных, проведем расчёт экономического эффекта от снижения уровня текучести персонала:

$$Stk = 0,05 * 111 * 32351руб. = 179548,1 руб.$$

Таким образом, помимо социальных эффектов в развитии персонала можно получить и экономический эффект от проведенных мероприятий в размере 179548,1 руб.

Это позволит организовать деловую карьеру государственных служащих и покажет им перспективу на ближайшие пять – десять лет. Благодаря этим мероприятиям, каждый государственный служащий отделения будет знать, на какой должности он будет работать через несколько лет, и что он должен для этого делать.



## Заключение

В настоящей выпускной квалификационной работе мы рассмотрели профессиональную подготовку государственных служащих на примере Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы №2 по Кировской области.

В настоящее время происходит смена классической парадигмы государственного управления на постнеклассическую, которая характеризуется нелинейностью процессов, нарастающим темпом социальных изменений, развивающимися процессами самоорганизации, поэтому как никогда необходимо обратить внимание на политику улучшения качества управленческих кадров с точки зрения ценностного аспекта.

Анализируя кадровый состав служащих ИФНС России №2 по Кировской области, можно прийти к выводу, что все они соответствуют требованиям, предъявляемым им. ИФНС России №2 по Кировской области имеет достаточно квалифицированный кадровый состав, который при умелом его формировании и управлении сможет эффективно трудиться для достижения общих целей управления.

В целом функционирование системы управления деловой карьерой в ИФНС России №2 по Кировской области ведется в соответствии с законодательной и нормативной базой.

Отмечается высокий уровень профессионализма сотрудников организации, их позитивные карьерные устремления (26 специалистов в составе кадрового резерва), но имеется проблема: система управления деловой карьерой носит формальный характер и неэффективно работает на практике, что подрывает репутацию, а поскольку «в современных условиях корпоративная репутация является стратегически обоснованным инструментом достижения существенных конкурентных преимуществ» является препятствием для привлечения в систему органов местного самоуправления действительно талантливых и профессиональных,

нацеленных на развитие и успех, специалистов.

Анализ показал, что при проведении процедуры аттестации служащих наиболее типичными нарушениями являются следующие:

- несоблюдение сроков ознакомления служащих с графиком проведения аттестации;
- отсутствие отзывов на служащих непосредственными руководителями;
- включение в состав аттестационных комиссий в качестве независимых экспертов лиц, не являющихся специалистами в области государственной службы.

Одним из недостатков в организации государственной службы является недостаточное использование конкурсного отбора претендентов на работу.

Таким образом, чтобы усовершенствовать профессиональную подготовку государственных служащих в межрайонной ИФНС России №2 по Кировской области необходимо осуществить ряд следующих мер.

Опираясь на результаты исследования, внимание стоит уделять совершенствованию профессионального образования служащих, системе развития персонала налоговой инспекции, а также процессу адаптации служащих на местах. От развития профессионального образования напрямую зависит: удовлетворение и развитие интересов, склонностей и способностей работников; становление общекультурных компонентов в процессе квалификационного повышения; социально-нравственное и профессиональное совершенствование индивидов и освоение научно-теоретических знаний по всем дисциплинам, предполагающее усиление взаимосвязи теоретической подготовки и практической деятельности.

Реализация вышеперечисленного комплекса мер позволит обеспечить в Управлении благоприятную для реализации творческих возможностей и способностей работников среду, что, в свою очередь, окажет значительное влияние на эффективность работы МИФНС № 2 в целом.

Предлагаемые нами мероприятия по совершенствованию организации системы профессиональной подготовки сотрудников МИФНС № 2 по Кировской области обеспечивают устойчивую и планомерную деятельность, определяющую эффективность управленческого процесса.

## Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г.: с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6–ФКЗ, от 30.12.2008 № 7–ФКЗ, от 05.02.2014 № 2–ФКЗ, от 21.07.2014 № 11–ФКЗ // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.
2. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. от 11.12.2018) // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/)
3. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. N 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (ред. от 23.05.2016) // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_42413/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/)
4. Бабич А.М.; Павлова Л.Н. Государственные и муниципальные финансы; Юнити - Дана - М., 2016. - 687 с.
5. Бобровский А. А. О некоторых проблемах правового регулирования государственной службы в России [Текст] // Юридические науки: проблемы и перспективы: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Казань, май 2016 г.). — Казань: Бук, 2016. — С. 91-93.
6. Гукова Ж.А. Совершенствование административно–правового статуса государственных гражданских служащих. // Актуальные проблемы российского права. – 2011. – № 4. – С. 78–83.
7. Дементев А.Н. Принципы государственной гражданской службы / А.Н. Дементев // Государственная власть и местное самоуправление. - 2012. - № 5. - С.11 - 14.
8. Зыкина Т.А., Мидаев Р.У. Государственная гражданская служба как форма трудовой деятельности // Право: история и перспективы развития: материалы студенческой научно–практической конференции (Архангельск, 30 марта 2012 г.). – Архангельск, 2013. – С. 84–86.

9. Какемжанов М.Т. Госслужба в РФ / М.Т. Какемжанов // История государства и права . - 2013. - № 12. - С. 11 - 14.
10. Карпичев В.С. Организация и самоорганизация социальных систем. Словарь. – 3-е изд., стереотип. – М.: Изд-во РАГС, 2019. – 282 с.,
11. Кисилев С.Г. Государственная гражданская служба / С.Г. Кисилев. - М.: Норма, 2012. - 488 с.
12. Козбаненко В. А. Основы государственной службы и кадровой политики Российской Федерации. М., 2019. – 520 с.
13. Козырев А.А., Горячева Д.А. Ценностные ориентации государственных служащих: гендерный аспект // Управленческое консультирование. 2015. № 9. С. 8-19.
14. Комахин Б.Н. Административно–правовое положение государственного гражданского служащего в условиях реформы государственной службы // Современное право. – 2013. – № 10. – С. 69–71
15. Комахин Б.Н. Создание механизмов мотивации в системе государственной гражданской службы // Современное право. – 2013. – № 2. – С. 45–47.
16. Кудрин С. М. О некоторых правовых проблемах социального партнёрства на государственной службе // Вестник Пермского Университета. Юридические науки. 2014. № 6. с. 192–197
17. Лукьяненко В.И. Принципы государственной кадровой политики, механизмы и технологии ее реализации. – М., 2011. – С. 12.
18. Кучеров Д.Г., Пикулёва О.А. Брендинг государственной гражданской службы в России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 4. С. 65-78
19. Оболонский А.В. Этика и ответственность в публичной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 7-32.

20. Осинцев Д. В. Государственная служба в системе государственного управления (проблема правового института). // Российский юридический журнал. 2017. № 5. С. 66–74.

21. Оробинская И.В. Значение налога на прибыль организации в доходной части консолидированного бюджета России / И.В. Оробинская, И.В. Осипенко // Финансовое право и управление, 2016. – № 2. – С. 147-153.

22. Петрова Т.Е. Налог на прибыль организаций как расщепляемый федеральный налог и его влияние на социально-экономическое развитие региона / Т.Е. Петрова, А.И. Бадужева // Актуальные проблемы налоговой политики: сборник статей участников VIII Международной научно-практической конференции молодых налоговых юристов, 2016. – С. 100-104.

23. Рощупкина В.В. Актуализация налогового законодательства как основное условие развития фискальной системы государства / В.В. Рощупкина // Вестник Северо-Кавказского федерального университета, 2016. – № 2 (53). – С. 70-75.

24. Савина Т.Ю. Роль налога на прибыль организаций в регулировании предпринимательской деятельности в Российской Федерации на современном этапе / Т.Ю. Савина // Актуальные проблемы налоговой политики: сборник материалов IX Международной научно-практической конференции молодых налоговых юристов, 2017. – С. 50-52.

25. Саакян Г.А, Оценка влияния налога на прибыль организации на финансовые результаты деятельности / Г.А. Саакян, А.О. Радионов, А. Клинка, Н.Н. Тюпакова // Аллея науки, 2018. – 4. № 6 (22). – С. 423-429.

26. Фокина А.Д. Влияние изменений 2018 года по налогу на прибыль на налоговое бремя организаций / А.Д. Фокина // Сборник избранных статей научной сессии ТУСУР, 2018. – № 1-1. – С. 239-242.

27. Официальный сайт Государственной службы статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru)

28. Пашковский Е.А. Актуальные проблемы эффективности государственного управления в современной России // Вестник Самарского государственного университета, 2012. – № 8.1. – С.40-46.

29. Писарева Д.А., Смышляев В.А. Личностное саморазвитие государственных служащих в современной России: специфика и приоритеты // Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие. Материалы межвузовской научно-практической конференции. ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ». – Воронеж, 2016. – С.270-276

30. Прокофьев С. Е., Еремин С. Г. Государственная и муниципальная служба. Учебник и практикум; Юрайт - М., 2016. - 276 с.

31. Фролова Е.В., Рябова Т.М. Социокультурные и ценностные ориентации государственных гражданских служащих в России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. Т. 11. № 1. С. 191-200. DOI: 10.15838/esc.2018.1.55.13

32. Чихладзе Л. Т., Ежевский Д. О. Государственная служба в Российской Федерации; Феникс - М., 2016. - 256 с.