

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)**

Дипломная работа
студентки заочной формы обучения, группы 05001253
специальности 38.05.02 Таможенное дело
Красноперовой Оксаны Петровны

Научный руководитель
кандидат социологических наук,
доцент Бубликов В.В.

Рецензент
начальник отдела государственной
службы и кадров Белгородской
таможни, подполковник
таможенной службы
Кусакина В.Н.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ	8
1.1. Сущность и содержание понятия «управление персоналом в таможенных органах»	8
1.2. Система управления персоналом в таможенных органах, ее организация и структура	16
ГЛАВА 2. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНЕ	28
2.1. Анализ системы управления персоналом в Белгородской таможне	28
2.2. Направления совершенствования управления персоналом в Белгородской таможне	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. За последнее десятилетие произошли существенные изменения в экономической, общественной и социальной жизни российского общества: значительно возрос общий и профессиональный уровень участников внешнеэкономической деятельности; широко внедряются новые информационные технологии во всех сферах жизни; реформируется система образования.

Управление человеческими ресурсами представляет собой компонент управления любой организацией наряду с управлением материальными и финансовыми ресурсами. Однако в силу присущей специфики управление персоналом в таможенных органах представляет собой особый вид управленческой деятельности, для которой необходим творческий подход, индивидуализация и учет долгосрочной перспективы при принятии всех решений. В тоже время методы управления персоналом могут варьировать в зависимости от размеров и типов организаций.

В настоящее время нет единого подхода к оценке эффективности системы управления персоналом в таможенных органах. Это связано с тем, что само понятие такой системы в России появилось недавно, а также со сложностью и многоаспектностью проблемы. Отсутствие обоснованной концепции эффективности системы управления персоналом делает проблему актуальной как для теории, так и для практики.

Сегодня возрастает роль деятельности служащих в таможенных органах, решающих непростые задачи государственного контроля и управления. Поэтому вопросы, направленные на управление персоналом в этой сфере, завоевали особую актуальность. Вопросы управления человеческими ресурсами затрагивают каждого руководителя, несмотря на то, какие задачи и функции он осуществляет в учреждениях и организациях. Управление человеческими ресурсами необходимо все меньше ориентировать на административные методы и все больше – направлять на

осуществление кадровой политики, которая базируется на системе интересов служащего и органов госуправления. Поэтому нужны новейшие научные знания и действенные технологии в области управления персоналом, методы работы и управления с трудовым коллективом, изучение технологий инновационного образца в работе с кадрами.

Решение указанных проблем позволит повысить эффективность кадрового обеспечения таможенных органов, пополнить органы государственного управления и организации высококвалифицированными специалистами, способными эффективно трудиться в условиях демократического, информационного общества, а также сформировать современную систему управления персоналом государственной службы. Для того чтобы управление персоналом в таможенных органах было действенным и результативным, необходимы соответствующие механизмы его реализации.

Анализ степени изученности. Анализируя накопленный научно-теоретический опыт, можно рассматривать проблему совершенствования управления персоналом в таможенных органах, прежде всего, опираясь на разработки отечественных исследователей.

Разнообразные аспекты управления персоналом на государственной службе России в современных условиях нашли свое отражение в работах К.Ю. Булаева, О.Н. Валькович, А.А. Кулешова, К.А. Тарасова¹.

Теоретические аспекты управления персоналом в таможенных органах в своих работах рассматривали Е.А. Бровко, М.О. Гришкова, А.П. Сурник,

¹ Валькович О. Н., Булаева К. Ю. Развитие и организация управления персоналом в органах государственной власти // Устойчивое развитие: общество и экономика: всероссийская научно-практическая конференция «Устойчивое развитие: общество и экономика», Краснодар, 25-27 мая 2016 г.; Кулешова А. А. Специфика управления персоналом в государственных органах // Научно-методический электронный журнал Концепт. 2017. № 39; Тарасова К. А. Удовлетворенность системой управления персоналом в органах государственного управления // Социально-экономические исследования, гуманитарные науки и юриспруденция: теория и практика. 2015. № 3.

Н.В. Шевченко¹.

Функционирование системы управления персоналом в таможенных органах на федеральном уровне изучали А.С. Насонов, Е.Н. Петрушко, В.В. Шкилев, Е.Ю. Ярошевская².

Проблемами управления персоналом в таможенных органах на разных уровнях власти занимались такие ученые как: В.С. Бодров, В.А. Колобкова, М.М. Латышева, Н.В. Михайлова³.

Анализ степени изученности темы позволяет сделать вывод, что большое количество научных исследований посвящено теоретическому анализу процесса управления персоналом, а также совершенствованию процесса управления персоналом в таможенных органах на федеральном уровне, в то время как процесс управления персоналом и, следовательно, направления его совершенствования в таможенных органах на региональном уровне не достаточно изучен.

Проблема выпускного исследования обусловлена противоречием между необходимостью совершенствования процесса управления персоналом в таможенных органах и недостаточной разработанностью

¹ Гришкова М. О. Сурник А. П. Система управления персоналом в таможенных органах // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2016. Т.2. № 12.

² Бровко Н. А., Шевченко Н. В. Управление персоналом в таможенных органах // EUROPEAN RESEARCH : сборник статей победителей VI международной научно-практической конференции. 2016; Насонов А. С., Ярошевская Е. Ю. Разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом применительно к таможенным органам Российской Федерации // Неделя науки СПбУ : материалы научного форума с международным участием, 2015; Петрушко Е. Н., Шкилев В. В. Особенности процесса управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации и основные направления его совершенствования // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. 2016. № 7 (89).

³ Бодров В. С. Проблемы управления персоналом государственной службы в таможенных органах Российской Федерации // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2011. № 3; Колобкова В. А. Совершенствование управления персоналом в условиях реформирования таможенной службы : Монография. М., 2005; Латышева М. М. Меры по совершенствованию методов управлению персоналом в Калужской таможне и их эффективность // Инновационная наука. 2016. № 6; Михайлова Н.В. Управление персоналом в таможенных органах (на примере Бурятской таможни) // Современные проблемы теории и практики таможенного дела глазами молодых исследователей : материалы Региональной научно-практической интернет-конференции, 2015.

практических рекомендаций в этой сфере.

Объектом выпускного квалификационного исследования выступает персонал Белгородской таможни.

Предметом выпускного квалификационного исследования выступает система управления персоналом в таможенных органах.

Целью выпускного исследования является анализ системы управления персоналом в таможенных органах и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Реализация указанной цели предполагает последовательное решение следующих исследовательских **задач**:

1. Рассмотреть теоретические основы управления персоналом в таможенных органах.
2. Изучить систему управления персоналом в таможенных органах, ее структуру и организацию.
3. Проанализировать систему управления персоналом в Белгородской таможне.
4. Предложить направления совершенствования системы управления персоналом в Белгородской таможне.

Теоретико-методологической основой исследования послужили разработки отечественных ученых, в которых освещаются вопросы функционирования организационных структур управления персоналом, их эффективности и совершенствования, в частности работа О.Н. Тутовой, в которой автор прослеживает взаимосвязь между эффективностью управления персоналом и эффективностью управленческого труда, в том числе труда руководителей, специалистов, а также экономичностью системы управления и эффективностью функционирования организации в целом¹.

Важную роль в процессе исследования играли методы сравнительного и качественного анализа, метод дедукции, очень широко использовался

¹ Тутова О. Н. Методические подходы к определению эффективности управления персоналом в таможенных органах // Вестник Российской таможенной академии. 2010. № 2. С. 79.

метод анализа документов, метод опроса и наблюдения.

Эмпирическую базу исследования составили федеральные законы Российской Федерации, приказы Министерства финансов Российской Федерации (далее – Минфина России), правовые акты Федеральной таможенной службы (далее – ФТС России)¹. Также в работе использованы отчетные документы Белгородской таможни и статистические данные федеральной службы государственной статистики Белгородской области.

Научно-практическая значимость исследования состоит в возможности использования результатов и рекомендаций, сформулированных автором работы в деятельности Белгородской таможни.

Структура выпускной квалификационной работы определяется целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка источников и литературы.

¹ О службе в таможенных органах Российской Федерации : федер. закон № 114-ФЗ от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ. URL: http://base.garant.ru/11900786/1/#block_100; О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф»; Трудовой Кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф»; Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р. URL: http://customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=17220&Itemid=2375/ (дата обращения: 14.01.2018).

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ

1.1. Сущность и содержание понятия «управление персоналом в таможенных органах»

Эффективная деятельность любой системы, включающей человеческий фактор в виде отдельных исполнителей или групп людей, возможна лишь при наличии определенного организующего начала, направляющего и регулирующего активность этого компонента системы, управляющего им.

Системы управления персоналом в таможенных органах имеют своей главной целью достижение единодействия **всего личного состава** таможенных органов. Система должна работать в одном направлении и обеспечивать решение поставленных перед ней задач. Для этого требуется четкое управление внутри нее.

Стоит особо отметить, что служба в таможенных органах является особым видом государственной службы, осуществляющим служебную деятельность по реализации функций, прав и обязанностей таможенных органов, входящих в систему правоохранительных органов Российской Федерации¹.

Практика показывает, что процесс управления персоналом без специальных управленческих знаний иногда приводит в таможенных органах к существенным просчетам в оперативно-служебной деятельности, наносит определенный вред в деле обеспечения экономической безопасности Российской Федерации и защиты ее экономических интересов.

Для того чтобы оптимально организовать выполнение задач и функций, возложенных на таможенные органы Российской Федерации, необходимо знание основных теоретических положений, раскрывающих сущность и содержание системы управления персоналом в целом.

¹ О службе в таможенных органах Российской Федерации : федер. закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк «Версия Проф» (дата обращения: 04.12.2017).

Как отмечают М.О. Гришкова и А.П. Сурник, персонал это совокупность работников, определенных категорий и профессий, которые заняты единой производственной деятельностью, направленной на достижение собственных целей и целей организации¹.

В научной литературе имеется множество определений понятия «управление персоналом».

Н. Маусов, характеризует управление персоналом, как «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотиваций людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов»².

А.Я. Кибанов и Д.К. Захаров рассматривают управление персоналом, как комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам организации³.

О.А. Зубакин отмечает, что система управления персоналом представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем), состоящих из органов управления, принципов, методов, форм и средств и направленных на достижение целей, стоящих перед коллективом (организацией)⁴.

А.И. Кузнецов характеризует управление персоналом, как деятельность по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников требуемой квалификации и качества в целом, их мотивации и использования в целях деловой (прежде всего экономической), а также социальной

¹ Гришкова М. О., Сурник А. П. Система управления персоналом в таможенных органах // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2016. № 1. С. 779.

² Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного планирования // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 6. С. 8.

³ Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Управление персоналом организации. М., 2017. С. 56.

⁴ Зубакин О. А. Управление персоналом в таможенных органах (на примере Бурятской таможни) // Современные проблемы теории и практики таможенного дела глазами молодых исследователей. URL: https://esstu.ru/library/free/Konf/TD/3_%D0%97%D1%83%D0%B1%D0%B0%D0%BA%D0%B8%D0%BD.pdf (дата обращения: 25.01.2018).

эффективности¹.

Служба в таможенных органах имеет свою специфику и определяет ряд требований к государственному служащему, таких как: профессионализм, лояльность, беспристрастность, строгая дисциплина, законопослушность. Деятельность государственных служащих осуществляется в строгом соответствии с нормативно-правовыми актами. Именно это определяет характер управления персоналом в системе таможенных органов.

Н.Н. Просяников разработал обширную классификацию функций процесса управления персоналом в таможенных органах. Прежде всего, они разделены на общие и специфические.

Общие функции отражают наиболее важные, универсальные, применяемые в любом процессе управления: анализ и прогнозирование, планирование, организация, регулирование, контроль, мотивирование, учет.

Специфические (специализированные) функции, являются своеобразным механизмом, средством осуществления общих функций. Выделяют следующие специфические функции.

Административная функция заключается в деятельности органов управления по регулированию управленческих отношений, в т.ч. правовых основ управления персоналом государственной службы.

Функция кадрового планирования, основана на обеспечении таможенного органа необходимым количеством и качеством персонала в нужный момент и с наименьшими затратами.

Функция повышение качества служебной деятельности, базируется на управление профессиональным развитием госслужащих; повышение профессиональной компетентности таможенников; постоянное обогащение у служащих профессиональных качеств, знаний, умений и навыков.

Социальная функция направлена на социальную защиту госслужащих; создание условий для эффективного труда; определение уровня заработной

¹ Кузнецов А. И. Управление персоналом как специфическая сфера управления // Никоновские чтения. 2014. № 11. С. 76.

платы и социальных льгот; оздоровление работающих и создание безопасных условий труда.

Мотивация заключается в побуждении, стимулировании персонала; создании для активизации деятельности материальных, моральных, социальных и других стимулов.

Информационно-аналитическая функция заключается в сборе, обработке и использовании информации о количественном и качественном составе персонала; уровне образования, квалификации, стаже, опыте работы и других данных.

Воспитательная функция направлена на формирование у госслужащих определенного типа поведения, принятого в рамках организации; создание в таможенных органах здорового морально-психологического климата; укрепление и приумножение традиций, повышение престижа профессии таможенника, гордости за принадлежность к таможенной системе¹.

Сущностью деятельности по управлению персоналом, содержательной частью системы являются принципы и методы управления персоналом. Поэтому система управления персоналом опирается, прежде всего, на принципы, соответствующие условиям, в которых осуществляется управление организацией.

Методы управления персоналом это способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Методы управления персоналом организации основываются на законах, закономерностях и принципах и применяются с учетом состояния и условий функционирования таможенной системы (технологии, информатизация, развитие экономических, правовых, социально-психологических отношений), внешних факторов.

Классификация методов управления персоналом весьма обширна.

¹ Просьянников Н. Н. Управление персоналом в таможенных органах. Владивосток, 2012. С. 34.

В.В. Просяников выделяет следующие направления классификации методов управления персоналом в таможенных органах:

- методы прямого управленческого воздействия;
- методы косвенного воздействия на персонал;
- общие методы управления персоналом;
- частные методы и средства управления персоналом.

Каждое из этих направлений имеет свое разделение на более частные методы.

Методы прямого управленческого воздействия разделяются на организационно-распорядительные и правовые.

К методам косвенного воздействия на персонал относятся экономические, социально-психологические и идеологические методы управления персоналом. Стоит заметить, что экономические методы применяются для воздействия на исполнителей через экономические стимулы и условия деятельности и основаны на материальной заинтересованности (стимулировании), экономических нормах и нормативах, методах анализа и построения системы управления персоналом («метод пряника»).

Социальные и психологические методы управления представляют собой конкретные способы и приемы воздействия на формирование и развитие коллектива организации, на протекающие внутри него социальные процессы.

Социально-психологические методы воздействия на исполнителей через систему моральной ответственности и психологических установок позволяют влиять на поведение персонала, формировать положительный социально-психологический климат в коллективе, реализовать творческий потенциал исполнителей.

Особенностями этих методов является то, что они направлены на использование в большей мере неформальных факторов, интересов личности, коллектива, группы в процессе управления и основаны на использовании

закономерностей социологии и психологии.

Важными и значительно повышающими трудовой энтузиазм коллектива, отдельных его работников являются идеологические методы, мотивирующие исполнителей, воздействуя через систему моральной ответственности, чувство долга, патриотизма. Идеологические методы являются основополагающими в такой составляющей процесса управления персоналом, как воспитательная работа в таможенных органах.

Классификация методов управления персоналом по признаку их принадлежности к конкретным функциям управления: организация, планирование, координация, регулирование, мотивация, контроль, учет. Такая последовательность позволяет выстроить технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом.

Частные методы управления персоналом в таможенных органах представлены следующими категориями: убеждение, принуждение, обеспечение взаимодействия, устранение конфликтных ситуаций, индивидуальный подход¹.

Стоит отметить, что посредством методов управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. В практике управления, чаще всего, одновременно применяются различные методы в их сочетании. Например, в комплексе могут применяться методы деловой оценки персонала, методы обучения персонала, методы оценки результативности труда, методы повышения квалификации работников аппарата управления, методы построения системы управления персоналом, методы расчета потребности в персонале и др. Все вышеописанные методы органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом развитии.

К персоналу таможенных органов относятся лица, которые постоянно или временно в качестве основной профессии или специальности и на возмездной основе выполняют определенные функции в таможенных

¹ Просьянников Н. Н. Управление персоналом в таможенных органах. Владивосток, 2012. С. 33.

органах и иных учреждениях таможенного профиля.

Как отмечает Д.Б. Мамедов, главная задача управления персоналом состоит в получении от персонала максимальной производительности и может быть достигнута только лишь в случае, когда обе заинтересованные стороны – организация и персонал – получают взаимную выгоду¹.

Необходимым условием научно-обоснованной работы с персоналом таможенных органов является их классификация, которая может быть осуществлена по ряду критериев:

- по профессиональной принадлежности;
- по объективным признакам личности;
- по должностному положению (начальники, их заместители, оперуполномоченные, инспекторы и т.д.);
- по функциональной роли в процессе управления, т.е. степени участия в выработке, принятии и организации исполнения управленческих решений.

Необходимо отметить, что с точки зрения науки управления классификация кадров по последнему критерию имеет наибольшее значение.

В таможенных органах кадры управления подразделяются на основные категории: руководители, специалисты, вспомогательно-технический и обслуживающий персонал.

Руководители – это сотрудники, возглавляющие таможенный орган, таможенную организацию, учреждение или отдельные структурно обособленные, организационно оформленные подразделения, направляющие и координирующие деятельность всего аппарата управления или его подразделений, обеспечивающие решение стоящих перед таможенным органом (организацией) задач и достижение целей.

В соответствии с возможными формами связей в структуре управления различаются линейные и функциональные руководители.

¹ Мамедов Д. Б. Совершенствование процесса управления персоналом в таможенных органах // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2015. Том 2. С. 710.

Специалисты – это сотрудники, разрабатывающие варианты решений задач таможенной деятельности или управленческого характера.

Вспомогательно-технический и обслуживающий персонал – это сотрудники, обеспечивающие деятельность руководителей и специалистов.

Как отмечают Е.Н. Петрушко и В.В. Шкилев, «процесс управления персоналом включает следующие аспекты функциональной деятельности кадровых подразделений таможенных органов, а именно: формирование кадрового состава персонала (прием и увольнение, подбор и расстановка кадров, конкурсный отбор, кадровый резерв); востребованность персонала (аттестация, должностной рост на конкурсной основе, квалификационный экзамен); повышение психологического климата в работе структурных подразделений; улучшение механизма формирования качественного состава (повышение квалификации, получение дополнительного профессионального образования, профессиональная переподготовка)»¹.

В последнее десятилетие произошли значительные изменения в производственной сфере, связанные с научно-техническим прогрессом.

Компьютеризация производства, возрастание его наукоёмкости, внедрение робототехники и информационных технологий приводят к сокращению численности персонала, изменению отношению к нему и, в конечном счете, повышению его роли во всех производственно-технологических процессах. Растет удельный вес работников высокой квалификации, специалистов и руководителей со специальной профессиональной подготовкой.

Наглядно эти процессы просматриваются в переходе от экстенсивного развития таможенной системы, что проявилось в росте числа внутренних и приграничных таможенных органов, появлении новых функциональных подразделений в 90-х гг. прошлого столетия, к интенсификации

¹ Петрушко Е. Н., Шкилев В. В. Особенности процесса управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации и основные направления его совершенствования // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2016. № 7 (89). С. 9.

технологических процессов, основанных на изменившейся материально-технической базе таможенных органов, современных технологиях и передовом зарубежном опыте.

Соответственно, современная организация таможенной деятельности предъявляет к персоналу объективные требования необходимости наличия у него таких качеств, как:

- высокое профессиональное мастерство;
- способность принимать самостоятельные решения и нести за них ответственность;
- навыки коллективного взаимодействия и умения работать в группе;
- владение таможенными и информационными технологиями;
- творческие и организаторские способности и т.п.

Правильно подобранный персонал организации будет залогом эффективного функционирования всей системы управления персоналом в целом.

1.2. Система управления персоналом в таможенных органах, ее организация и структура

Система управления персоналом представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем), состоящих из органов управления, принципов, методов, форм и средств и направленных на достижение целей, стоящих перед коллективом (организацией)¹.

Применительно к таможенной системе определение «управление персоналом» можно сформулировать как непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации работников для получения

¹ Зубакин О. А. Управление персоналом в таможенных органах (на примере Бурятской таможни) // Современные проблемы теории и практики таможенного дела глазами молодых исследователей. URL: https://esstu.ru/library/free/Konf/TD/3_%D0%97%D1%83%D0%B1%D0%B0%D0%BA%D0%B8%D0%BD.pdf (дата обращения: 13.01.2018).

от них максимальной отдачи и достижения высоких конечных результатов в деятельности таможенного органа.

Как отмечает Н.Н. Просьянников, «система управления персоналом в таможенном органе включает в себя такие процессы, как:

- обоснование и определение целей, функций, организационной структуры управления персоналом;
- формирование вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений»¹.

Существенные изменения в системе государственного управления Российской Федерации привели к значительным переменам в организации и содержании деятельности государственных таможенных органов, увеличению объемов работы, к количественным и качественным преобразованиям в структуре персонала. Следствием этого явились усложнения условий работы с персоналом на всех этапах кадровой политики.

Теорией и практикой доказано, что грамотное управление персоналом является эффективным средством улучшения организации и функционирования органов государственной власти. Результатом управления персоналом является высокая организованность, чёткое определение функций, установление иерархии должностей, преодоление дублирования работы, укрепление исполнительской дисциплины, урегулирование служебных отношений.

В современных условиях основной целью управления персоналом является формирование индивидуального профессионала с высокой квалификацией, ответственностью и коллективистской психологией².

Содержательная сторона процесса управления персоналом

¹ Просьянников Н. Н. Управление персоналом в таможенных органах. Владивосток, 2012. С. 21.

² Зинченко А. В., Слепцова Е. В. Концептуальная модель управления персоналом с учетом особенностей государственной службы // Международный научный журнал «Символ науки». 2016. № 11. С. 173-174.

определяется особенностями жизнедеятельности таможенного коллектива, иерархическим, субординационным построением и должностным положением сотрудников. Поэтому сущность деятельности по управлению персоналом выражается в достижении определенной гармонии коллектива и руководителя в процессе их взаимодействия.

Структура управления персоналом в государственных органах, к которым относится таможенная система, состоит в управленческих подразделениях, то есть из двух основных составляющих: руководство персоналом и работа с кадрами¹.

Система управления персоналом в таможенных органах, представляет собой сложнейшую систему, которая состоит из взаимосвязанных подсистем. Подсистема выступает в роли функции системы управления персоналом. Она отражает все приемы и средства, необходимые для реализации управленческой функции, заложенной в подсистему.

Подсистема отбора и учета персонала включает в себя организацию набора кандидатов на свободную должность, отбора (собеседования и найма) и приема персонала; учет приема, движения и увольнения персонала; профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала; документационное обеспечение системы управления персоналом. В таможенных органах набор кандидатов осуществляется в соответствии с требованиями, которые отражаются в Федеральных законах», в Указах Президента, в Постановлениях Правительства РФ, в Приказах Федеральной таможенной службы России (далее – ФТС). Отбор кандидатов производится на конкурсной основе.

Подсистема управления трудовыми отношениями заключается в анализе и управлении коллективных и личностных взаимоотношений как управляемого, так и управляющего персонала, а также взаимоотношений

¹ Михайлова Н. В. Управление персоналом в таможенных органах (на примере Бурятской таможни) // Современные проблемы теории и практики таможенного дела глазами молодых исследователей : материалы Региональной научно-практической интернет-конференции, 2015. С. 137-139.

между ними.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет переподготовку и повышение квалификации персонала, реализацию карьеры и служебно-профессиональное продвижение.

Подсистема управления обучения и переподготовки персонала заключается в обучении, введении в должность; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; организации переподготовки персонала. Обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала осуществляет Российская таможенная академия, находящаяся в ведении ФТС.

Подсистема управления мотивацией персонала заключается в нормировании труда и его тарификации; разработке систем материального и нематериального поощрения персонала, а также в их применении. Поощрение и награждение в таможенных органах применяется в соответствии с Федеральным законом «О службе в таможенных органах Российской Федерации».

Подсистема управления социальным развитием персонала обеспечивает социальные потребности персонала.

Подсистема управления организационной структурой управления осуществляет анализ действующей организационной структуры управления; организацию и формирование новой структуры; разработку и реализацию рекомендаций по развитию методов и стилей руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом заключается в решении правовых вопросов в связи с трудовыми взаимоотношениями; составлении и согласовании документов по управлению персоналом; консультации персонала по вопросам юридической стороны.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом заключается в ведении статистики и учета персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления

персоналом¹.

Работа с персоналом представляет собой сложный комплекс организационных мероприятий и технических методов, связанных с реализацией кадровых функций таможенных органов.

Система работы с персоналом состоит из следующих взаимосвязанных элементов.

1. Кадровая политика предприятия как система теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив.

2. Кадровое планирование работников как решение задачи определения потребностей предприятия в персонале необходимой численности и качества; их должностной категоричности и уровня профессиональной подготовки.

3. Подбор и отбор персонала как процесс подбора и отбора персонала, состоящий из нескольких этапов: поиск кандидатов к занятию вакантных мест; детализация требований к кандидату на занятие свободной вакансии, работа с кадрами: подбор, расстановка, перемещение, формирование резерва на движение, оценка сотрудников.

4. Адаптация новых работников как ознакомление нового работника с предприятием, его политикой, условиями труда, охраной труда, техникой безопасности, наставничество и т.д. По направленности адаптация бывает профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая.

5. Стимулирование трудовой активности и воспитание кадров, мотивация, применение мер морального и материального стимулирования, дисциплинарная практика, воспитание в духе соблюдения служебной дисциплины и законности.

¹ Гришкова М. О., Сурник А. П. Система управления персоналом в таможенных органах // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2016. № 1. С. 779.

6. Профессиональная подготовка и развитие персонала, включая несколько видов профессиональной подготовки и развития персонала: без отрыва от деятельности в специализированных учреждениях; с отрывом от деятельности в специализированных учреждениях; на рабочем месте; самообразование. Также сюда относится боевая и физическая подготовка и повышение квалификации персонала организации.

7. Оценка работников в форме аттестации. Целью аттестации является периодическая оценка и критическое рассмотрение потенциальных возможностей персонала. Оценка эффективности деятельности сотрудников.

8. Управление поведением персонала, подразумевая, что поведение персонала – это форма взаимодействия отдельного человека с окружающей производственной средой. Важный элемент управления поведением работников – умение управлять конфликтами в организации.

9. Кадровое делопроизводство в виде целого ряда работ, объединяемых понятием делопроизводство.

Перечисленные элементы системы работы с персоналом реализуются в рамках кадровой функции и раскрывают ее основное содержание. Следовательно, кадровая функция в таможенных органах представляет собой обеспечение деятельности таможенных органов по выполнению возложенных на них функций посредством подбора, расстановки, обучения и воспитания кадров, отвечающих определенным требованиям.

На федеральном уровне в 2012 году Правительством Российской Федерации была утверждена Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года. Она определила ключевые условия и приоритеты совершенствования таможенной системы на долгосрочную перспективу. В Стратегии особо делается акцент, что для обеспечения реализации основных направлений требуется совершенствование кадрового потенциала и антикоррупционная деятельность в таможенных органах¹.

¹ Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года // Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р.

В соответствии с вышеуказанным документом укрепление кадрового потенциала и формирование профессионального кадрового состава таможенных органов является основой обеспечения предоставления качественных государственных услуг.

Кадровая функция – одна из важнейших обеспечивающих функций таможенных органов. Ввиду своей важности кадровая функция является функцией руководителей таможенных органов (структурных подразделений) и составляет часть их основных обязанностей.

Однако в таможенных органах с большой штатной численностью состава необходимость решения кадровых вопросов существенно превышает возможности руководителя. Поэтому выделяются специальные структурные подразделения – кадровые аппараты, при помощи которых руководители осуществляют реализацию кадровой функции в полном объеме.

Основные направления кадровой политики определяются руководителем Федеральной таможенной службы Российской Федерации, Коллегией ФТС России, которые осуществляют общее руководство ее проведением и определяют полномочия соответствующих организационных структур и должностных лиц по ее реализации.

Главным подразделением в вопросах проведения кадровой политики является Главное управление государственной службы и кадров ФТС России, которое действует в пределах установленной компетенции. На данное управление возлагаются важные и ответственные задачи по подбору кадров, оформлению приема на службу и увольнению из таможенных органов, работе с резервом, выдвижению и перемещению по службе, направлению на учебу, осуществлению мероприятий по укреплению служебной дисциплины и законности, социальному развитию коллектива и т.д.

Прохождение службы сотрудниками таможенных органов регламентируется Федеральным законом от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ «О

службе в таможенных органах»; федеральными государственными гражданскими служащими – Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Деятельность работников таможенных органов регламентируется Трудовым кодексом РФ¹.

В таможенных органах РФ в силу их специфичности, как уже было сказано выше, соединены государственная гражданская и государственная правоохранительная службы, принята следующая классификация персонала: сотрудники, государственные гражданские служащие и работники бюджетной сферы.

Сотрудники и государственные гражданские служащие таможенных органов являются должностными лицами. И сотрудники, и государственные гражданские служащие являются государственными служащими, так как служба в таможенных органах является особым видом государственной службы граждан Российской Федерации.

К должностным лицам таможенных органов относятся сотрудники, имеющие специальные звания, и государственные гражданские служащие, которым присваиваются классные чины. Специальные звания и чины сотрудников установлены Федеральным законом «О службе в таможенных органах Российской Федерации» от 21 июля 1997 г. №114-ФЗ, государственных служащих – Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Количество должностей сотрудников, федеральных государственных гражданских служащих и работников бюджетной сферы в таможенной системе в целом определяется Правительством РФ, а в таможенных органах,

¹ О службе в таможенных органах Российской Федерации : федер. Закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Информ. Банк. «Версия Проф.» Разд. «Законодательство»; О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Информ. Банк. «Версия Проф.» Разд. «Законодательство»; Трудовой Кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Информ. Банк. «Версия Проф.» Разд. «Законодательство».

организациях, учреждениях и предприятиях, подведомственных ФТС – руководителем Федеральной таможенной службы.

Для обеспечения деятельности таможенных органов в их штатных расписаниях предусмотрены должности работников. Работники таможенных органов не являются должностными лицами таможенных органов и государственными служащими, но входят в состав работающих (кадровый состав) таможенных органов.

В соответствии с Федеральным законом «О таможенной службе в Российской Федерации» кадровая служба таможенных органов осуществляет следующие функции.

Обеспечивает реализацию кадровой политики в таможенных органах.

Осуществляет подбор и расстановку кадров таможенных органов, организует проведение аттестации сотрудников таможенных органов.

Оформляет решения начальников таможенных органов, связанные с прохождением службы в таможенных органах, ведет личные дела сотрудников, учет численности сотрудников и формирует штатное расписание.

Организует проведение воспитательных и профилактических мероприятий, а также деятельность службы психологов таможенных органов.

Консультирует сотрудников таможенных органов по вопросам прохождения службы, обеспечивает их правовую защиту, взаимодействует по этим вопросам с профессиональными союзами сотрудников таможенных органов.

Организует и осуществляет инспектирование таможенных органов, а также непосредственный контроль за прохождением службы в таможенных органах.

Организует и контролирует подготовку кадров для таможенных

органов¹.

Управление персоналом в таможенных органах должно осуществляться на научно обоснованных методах, с учетом динамично возрастающих требований к персоналу и прогнозирования будущих потребностей.

Основными задачами в этой области являются:

- совершенствование работы по подбору и расстановке кадров;
- обеспечение необходимого профессионального уровня должностных лиц таможенных органов Российской Федерации;
- создание условий и реализация возможностей для получения должностными лицами таможенных органов образования, переподготовки и повышения квалификации, в том числе для переподготовки и повышения квалификации сотрудников правоохранительных подразделений таможенных органов в учебных заведениях Министерства внутренних дел Российской Федерации, Федеральной службы безопасности Российской Федерации и Генеральной прокуратуры Российской Федерации;
- повышение эффективности системы воспитательной работы с личным составом.

Трудовые ресурсы таможенных органов является объектом постоянного внимания при формировании трудовых коллективов. Хорошо подобранный трудовой коллектив – одна из основных задач кадровых служб. Проблема обеспечения грамотными, квалифицированными специалистами является сложной и трудоёмкой задачей. Повышение эффективности её решения требует глубокой проработки методологических, теоретических, правовых, организационных, управленческих, психологических, экономических и иных её аспектов, освоения положительного опыта работы сотрудниками различных государственных органов, причастных к созданию трудовых коллективов.

¹ О службе в таможенных органах Российской Федерации : федер. закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк «Версия Проф» (дата обращения: 04.12.2017).

Особенностями работы с кадрами являются: непостоянство, т.е. эпизодичность, фрагментарность работы с каждым сотрудником; вспомогательный характер деятельности: подбор, обучение, продвижение, увольнение; ограниченность властных полномочий по сравнению с непосредственными руководителями.

Важным элементом в управлении персоналом таможенных органов является совершенствование всех его механизмов. К наиболее важным направлениям совершенствования в данной сфере, необходимо отнести качественно новое обновление персонала, профессиональную расстановку кадров, а так же обучение, необходимое как для служебного, так и профессионального роста.

Проанализировав теоретические аспекты управления персоналом в таможенных органах, мы можем сделать ряд выводов.

1. В научной литературе понятие «управление персоналом» имеет большое количество трактовок. Применительно к организации процесса управления персоналом в таможенных органах, наиболее полно сущность понятия раскрывает определение О.А. Зубакина, который отмечает, что система управления персоналом представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем), состоящих из органов управления, принципов, методов, форм и средств и направленных на достижение целей, стоящих перед коллективом (организацией).

2. Процесс управления персоналом выполняет определенные функции, которые в целом делятся на две группы: общие и специфические. Все эти функции реализуются в тесном взаимодействии друг с другом при управлении организацией.

3. Сущностью деятельности по управлению персоналом, содержательной частью системы являются принципы и методы управления персоналом, которые основываются на законах, закономерностях и принципах и применяются с учетом состояния и условий функционирования таможенной системы (технологии, информатизация, развитие

экономических, правовых, социально-психологических отношений), внешних факторов.

4. Для эффективного функционирования таможенного органа, процесс управления персоналом должен базироваться на подборе определенного типа профессионала, который должен обладать следующими качествами: высокое профессиональное мастерство; способность принимать самостоятельные решения и нести за них ответственность; навыки коллективного взаимодействия и умения работать в группе; владение таможенными и информационными технологиями; творческие и организаторские способности и т.п.

5. Система управления персоналом в таможенных органах, представляет собой сложнейшую систему, которая состоит из взаимосвязанных подсистем: подсистема отбора и учета персонала, подсистема управления трудовыми отношениями, подсистема управления развитием персонала, подсистема управления обучения и переподготовки персонала, подсистема управления мотивацией персонала, подсистема управления социальным развитием персонала, подсистема управления организационной структуры управления, подсистема правового обеспечения системы управления персоналом, подсистема информационного обеспечения.

6. В таможенных органах РФ принята следующая классификация персонала: сотрудники, государственные гражданские служащие и работники бюджетной сферы. Сотрудники и государственные гражданские служащие таможенных органов являются должностными лицами. К должностным лицам таможенных органов относятся сотрудники, имеющие специальные звания, и государственные гражданские служащие, которым присваиваются классные чины, на основании соответствующих Федеральных законов.

ГЛАВА 2. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНЕ

2.1. Анализ системы управления персоналом в Белгородской таможне

Правильно сформированная система управления персоналом является залогом успешного достижения желаемых целей управления, к чему должна стремиться любая организация. В настоящее время, деятельность таможенных органов становится все более сложной, а ресурсы, выделяемые на ее развитие, – все более ограниченными, поэтому на первый план выдвигается задача повышения эффективности работы всех структурных подразделений системы. Решение данной проблемы связано с повышением эффективности управления персоналом.

Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года предусматривает, что для реализации основных направлений развития таможенной службы необходимо совершенствование кадрового потенциала и антикоррупционной деятельности. Как отмечается в документе, укрепление кадрового потенциала и формирование профессионального кадрового состава является основой обеспечения предоставления качественных государственных услуг¹.

В соответствии с вышеуказанным документом, основными задачами в этой области являются:

- совершенствование работы по подбору и расстановке кадров;
- обеспечение необходимого профессионального уровня должностных лиц таможенных органов Российской Федерации;
- создание условий и реализация возможностей для получения

¹ Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р // Официальный сайт Федеральной таможенной службы. URL: http://customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=17220&Itemid=2375/ (дата обращения: 03.05.2018).

должностными лицами таможенных органов образования, переподготовки и повышения квалификации, в том числе для переподготовки и повышения квалификации сотрудников правоохранительных подразделений таможенных органов в учебных заведениях Министерства внутренних дел Российской Федерации, Федеральной службы безопасности Российской Федерации и Генеральной прокуратуры Российской Федерации;

- повышение эффективности системы воспитательной работы с личным составом;

- реализация мероприятий перспективного плана Федеральной таможенной службы по противодействию коррупции в таможенных органах Российской Федерации на 2010-2013 годы;

- осуществление оперативно-розыскной деятельности, направленной на выявление, предупреждение и пресечение преступлений коррупционной направленности и иных преступлений против интересов государственной службы со стороны должностных лиц таможенных органов и иных лиц, склоняющих должностных лиц таможенных органов к совершению указанных преступлений, а также на обеспечение собственной безопасности таможенных органов.

Стратегией предусмотрены количественные целевые индикаторы указанного направления развития таможенной службы Российской Федерации:

- доля уголовных дел коррупционной направленности, возбужденных по материалам подразделений по противодействию коррупции в таможенных органах, в общем количестве коррупционных уголовных дел, возбужденных всеми правоохранительными органами Российской Федерации в отношении должностных лиц таможенных органов (с 55% в 2012 году до 80% к 2020 году);

- доля должностных лиц таможенных органов, прошедших различные формы обучения, в общей фактической численности должностных

лиц таможенных органов (с 20% в 2012 году до 33,6% к 2020 году)¹.

14 февраля 1992 года Государственным таможенным комитетом Российской Федерации было принято решение об образовании Белгородской таможни. Выписка из приказа ГТК РФ от 14 февраля 1992 г. № 45 устанавливает, что: «В целях совершенствования системы таможенного контроля, повышения его эффективности и культуры – преобразовать Белгородский таможенный пост Воронежской таможни в Белгородскую таможню, определив зоной её деятельности территорию области»².

В настоящее время Белгородская таможня является одной из крупнейших в Центральном регионе России. В зоне деятельности таможни граница с Украиной протяженностью 540,9 км проходит через Харьковскую Сумскую и Луганскую области.

Белгородской таможне непосредственно подчинено 11 таможенных постов и 3 отдела таможенного оформления и таможенного контроля с самостоятельным кодом в составе таможенных постов. В структуру таможни также входят 2 службы, 39 отделов и отделений, врачебный здравпункт и 4 отдельные должности. Около таможennую инфраструктуру составляют 3 таможенно-логистических терминала (Грайворонский, Нехотеевский и Шебекинский), 24 склада временного хранения, 2 таможенных склада, 5 магазинов беспошлинной торговли.

Белгородская таможня является таможенным органом, входящим в единую федеральную централизованную систему таможенных органов Российской Федерации и обеспечивающим реализацию задач и функций Федеральной Таможенной Службы (далее – ФТС) России в регионе

¹ Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р // Официальный сайт Федеральной таможенной службы. URL: http://customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=17220&Itemid=2375/ (дата обращения: 11.04.2018).

² О создании таможенных органов : Приказ Государственного таможенного комитета Российской Федерации от 14 февраля 1992 г. № 45. Документ опубликован не был // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации «Кодекс». URL: <http://docs.cntd.ru/document/9006606> (дата обращения: 11.04.2018).

деятельности Центрального Таможенного Управления (далее – ЦТУ) в пределах своих компетенций.

Структурным подразделением Белгородской таможни, в чьем ведении находятся вопросы управления персоналом, является Отдел государственной службы и кадров. Он был организован 26 декабря 2016 г. в результате объединения отделения психологической работы, отдела подготовки кадров и отдела государственной службы и кадров.

В своей текущей деятельности отдел государственной службы и кадров руководствуется большим количеством нормативно-правовых документов, среди которых важнейшими являются: Конституция Российской Федерации, федеральные конституционные законы, международные соглашения в сфере таможенного дела, Таможенный кодекс **Евразийского экономического союза**, Трудовой кодекс Российской Федерации, федеральные законы от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации», а также другие федеральные законы, указы и распоряжения Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, правовые акты ФТС России, ЦТУ, приказы и распоряжения по таможне, правила и инструкции других министерств и ведомств, доведенные до таможни в установленном порядке через ФТС России, положением об отделе государственной службе и кадров Белгородской области.

В процессе своей деятельности Отдел государственной службы и кадров решает следующие задачи:

- подбор и расстановка кадров, обеспечение укомплектованности кадрами структурных подразделений таможни и таможенных постов;
- осуществление контроля за прохождением службы федеральными государственными служащими и работниками;
- осуществление контроля за исполнением в таможне требований законодательства Российской Федерации, регламентирующего работу с

кадрами.

Отдел государственной службы и кадров выполняет целый ряд функций:

- оформляет кадровые решения начальника таможни, подготавливает контракты о службе в таможенные органы и служебные контракты, заключаемые с должностными лицами, а также трудовые договоры, заключаемые с работниками;

- проводит проверку достоверности, представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на государственную гражданскую службу, а так же оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну, организывает проведение проверки сведений и документов, представляемых гражданами при поступлении на службу (работу);

- готовит предложения о численности таможни в пределах фонда оплаты труда должностных лиц и работников;

- обеспечивает соблюдение организационно-штатной дисциплины и формирует штатное расписание;

- организывает проверку сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также осуществляет контроль за соблюдением должностными лицами запретов и ограничений, установленных законодательством Российской Федерации;

- организует и обеспечивает проведение аттестации должностных лиц таможни;

- формирует кадровый резерв, организывает работу с кадровым резервом и его эффективное использование;

- осуществляет исчисление выслуги лет и стажа государственной службы должностным лицам таможни, а также подготавливает соответствующие материалы для рассмотрения Центральной комиссией ФТС России по установлению выслуги лет и стажа государственной службы

должностным лицам таможенных органов;

– обеспечивает своевременную подготовку документов в связи с назначением на должность, освобождением от должности (увольнением) должностных лиц и работников таможни;

– организывает и обеспечивает проведение конкурсов на замещение должностей государственной гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв;

– осуществляет консультирование должностных лиц и работников по вопросам службы (работы) в таможенных органах;

– ведет кадровый документооборот (оформление личных дел, трудовых книжек, ведет учет численности личного состава и т.д.);

– подготавливает документы, связанные с назначением пеней должностным лицам и работникам;

– готовит материалы, связанные с присвоением должностным лицам специальных званий и классов чинov гражданской службы;

– организывает и обеспечивает проведение квалификационных экзаменов государственных гражданских служащих;

– подготавливает проекты приказов о командировании для должностных лиц и работников;

– готовит предложения руководству ЦТУ о внесении изменений в штатное расписание в установленные сроки с надлежащим обоснованием;

– ведет базу данных штатного расписания¹.

13 марта 2018 года Приказом № 249 в Белгородской таможне были утверждены правила внутреннего распорядка, служебного распорядка и Внутреннего трудового распорядка таможни (далее – Правила). Документ определяет порядок приема на службу и увольнения со службы, права, обязанности и ответственность всех категорий работников Белгородской таможни, а также виды применяемых поощрений и дисциплинарных

¹ Положение об отделе государственной службы и кадров Белгородской таможни // Документ опубликован не был.

взысканий, начало, окончание, продолжительность и порядок учета служебного времени, время перерыва для отдыха и питания, порядок ведения суммированного учета служебного времени, порядок привлечения сотрудников к исполнению должностных обязанностей сверх установленного ежедневного служебного времени в выходные и праздничные дни.

Важную часть процесса управления персоналом представляет механизм проведения конкурса на замещение должности гражданской службы. В процессе проведения конкурса члены комиссии оценивают кандидатов по существующим методикам. Как отмечают Е.Н. Петрушко и В.В. Шкилев: «Данный механизм практически не требует модернизации. Однако, в условиях сокращения должностей не предусмотрен механизм, в соответствии с которым можно было бы предлагать сокращаемым сотрудникам должности гражданской службы и принимать сокращаемых на гражданскую службу без конкурса. Поскольку государственная служба является сферой, где профессионализм крайне необходим, целесообразно разработать порядок назначения сокращаемых сотрудников, проходящих службу по контракту, на должности гражданской службы без конкурса, что позволит сохранить кадровый потенциал таможенных органов»¹.

В соответствии с Федеральным законом «О службе в таможенных органах Российской Федерации» поступление на службу в таможенные органы граждан является добровольным и осуществляется на условиях контракта о службе в таможенных органах. Сотрудниками таможенных органов могут быть граждане, достигшие возраста 18 лет, способные по своим личным и деловым качествам, уровню образования и состоянию здоровья обеспечивать выполнение функций, возложенных на таможенные

¹ Петрушко, Е. Н., Шкилев В. В. Особенности процесса управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации и основные направления его совершенствования // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. 2016. № 7(89). С. 11.

органы (статья 6)¹.

В соответствии с Правилами внутреннего распорядка для сотрудников таможни при поступлении на службу, а для федеральных государственных гражданских служащих таможни при проведении конкурса, предусмотрены разные комплекты документов. Для кандидатов на должности государственной гражданской службы перечень документов больше и в дополнение к основным, должны быть также предоставлены: заполненная и подписанная анкета; сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, сведения об адресах сайтов и (или) страниц сайтов в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», на которых гражданин, претендующий на замещение должности гражданской службы, размещал общедоступную информацию, а также данные, позволяющие его идентифицировать, за три календарных года; копия свидетельства о постановке на учет в налоговый орган; копия страхового свидетельства государственного пенсионного фонда; копия военного билета.

Как свидетельствует Решение коллегии ФТС России от 2 марта 2018 года «Об итогах работы таможенных органов Российской Федерации в 2017 году и задачах на 2018 год» укомплектованность таможенных органов составила в 2017 году 93,7% (по сравнению с 2016 годом показатель не изменился), в том числе по должностям сотрудников – 92,2% (в 2016 году – 92,4%), государственных гражданских служащих – 94,2% (по сравнению с 2016 годом показатель не изменился). Что свидетельствует, о неизменности численности персонала в таможенных органах за 2016-2017 годы².

В свою очередь по свидетельству информационного письма от 27 марта

¹ О службе в таможенных органах Российской Федерации : федер. закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ. URL: <https://base.garant.ru/11900786/8b7b3c1c76e91f88d33c08b3736aa67a/> (дата обращения: 13.04.2018).

² О решении коллегии ФТС России от 2 марта 2018 г. «Об итогах работы таможенных органов Российской Федерации в 2017 году и задачах на 2018 год» : Приказ Федеральной таможенной службы от 28 марта 2018 г. № 420 // Документ опубликован не был.

№ 10-144/16779 «О Единой информационной системе управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» Федеральная таможенная служба обращает особое внимание на необходимость своевременного размещения:

- сведений о вакантных должностях гражданской службы;
- информации о втором этапе конкурса и списках граждан (гражданских служащих), допущенных к участию в конкурсе;
- результатов конкурса.

Обращается внимание на необходимость обеспечения своевременного взаимодействия с кандидатами, представившими документы в электронном виде. По нашему мнению, такие рекомендации свидетельствуют о стремлении к открытости и прозрачности деятельности таможенного органа.

При поступлении на службу в таможенные органы и для сотрудников таможни и для государственных гражданских служащих широко распространена такая кадровая технология, как наставничество. Наставничество, как процедура адаптации персонала в таможенных органах Российской Федерации, регламентируется Положением об организации наставничества, утвержденного Приказом Федеральной таможенной службы от 17 февраля 2015 г. № 268¹. Этот документ определяет цели, задачи и порядок организации работы по наставничеству в таможенных органах Российской Федерации. Наставничество в классическом понимании представляет собой способ передачи навыков и знаний новичку, от более опытного сотрудника организации.

Для сотрудников таможни наставничество устанавливается с целью повышения результатов оперативно-служебной деятельности, а также оказания помощи сотрудникам в приобретении профессиональных навыков в структурных подразделениях таможни, осуществляющих оперативно-

¹ Об утверждении положения об организации наставничества в таможенных органах Российской Федерации : Приказ Федеральной таможенной службы от 17 февраля 2015 г. № 268 // Официальный сайт Федеральной таможенной службы. URL: <https://customs.consultant.ru/documents/1145018> (дата обращения: 16.04.2018).

розыскную деятельность. Для государственных гражданских служащих наставничество имеет своей целью приобретение профессиональных навыков, ускорение процесса адаптации и профессионального становления.

Как свидетельствуют правила внутреннего и служебного распорядка Белгородской таможни, наставники подбираются из числа наиболее подготовленных сотрудников оперативного подразделения для вновь принятых сотрудников таможни. Наставничество устанавливается продолжительностью от одного до шести месяцев в зависимости от уровня профессиональной подготовки, индивидуальных способностей к накоплению профессионального опыта, особенностей оперативного подразделения¹.

В 2016 году наставничество сроком от 2 до 6 месяцев было установлено над 12 государственными гражданскими служащими, из которых: вновь принятые на должности государственной службы – 4 человека; уволенные ранее и вновь принятые на должности гражданской службы – 4 человека; назначенные на иные должности гражданкой службы – 4 человека. Для 3-их вновь принятых сотрудников таможни в 2016 году было установлено наставничество в оперативные подразделения.

Для каждого сотрудника был определен опытный наставник, обладающий высокими профессиональными качествами. Наставничество осуществляется в соответствии с индивидуальным планом обучения, который специально разрабатывается наставником на весь срок совместно с непосредственным начальником служащего.

Индивидуальный план наставничества включает в себя нормативные и правовые акты, определяющие служебную деятельность, структуру, штат, особенности деятельности подразделения и функциональные обязанности по занимаемой должности. Кроме этого, в результате проводимых мероприятий, вновь прибывший сотрудник, в процессе наставничества должен овладеть практическими навыками по своей должности, обучиться передовым

¹ Об утверждении правил внутреннего распорядка, служебного распорядка и внутреннего трудового распорядка таможни: приказ Белгородской таможни от 13 марта 2018 г. № 249 // Документ опубликован не был.

методам и формам работы. Весь ход выполнения плана контролируется наставником, в том числе с применением контрольных процедур в виде, тестов, опросов, создания проблемных ситуаций. Индивидуальный план обучения с результатами работы, утвержденным в установленном порядке, хранится в личном деле вновь прибывшего сотрудника.

Утвержденные Правила внутреннего распорядка Белгородской таможни, устанавливают для сотрудников таможни следующие права:

- продвижение по службе в таможенных органах, увеличение размера денежного довольствия с учетом выслуги лет, результатов службы и уровня квалификации;
- дополнительное профессиональное образование за счет средств, предусмотренных на содержание Федеральной таможенной службы;
- пенсионное обеспечение с учетом выслуги лет.

В свою очередь государственные гражданские служащие имеют право на:

- должностной рост на конкурсной основе;
- профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку в порядке, установленном Законом и другими федеральными законами;
- медицинское страхование в соответствии с Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и федеральным законом о медицинской страховании государственных служащих Российской Федерации;
- государственную защиту своих жизни и здоровья, жизни и здоровья членов своей семьи, а также принадлежащего ему имущества;
- государственное пенсионное обеспечение в соответствии с законодательством Российской Федерации.

В своей работе Е.Н. Петрушко и В.В. Шкилев отмечают, что: «профессиональная учеба – это образовательный процесс, организованный

на регулярной основе и направленный на рост уровня профессиональных знаний у личного состава таможенного органа, предусматривающий изучение таможенного законодательства. Профессиональная учеба является обязательной для должностных лиц таможенного органа. Решение о целесообразности привлечения к профессиональной учебе работников бюджетной сферы принимает руководитель таможенного органа. Начальники таможенных органов и их заместители обучаются самостоятельно по индивидуальным планам. Начальники таможенных органов обязаны обеспечивать необходимые условия для эффективного проведения профессиональной учебы и способствовать формированию у должностных лиц и работников потребности в постоянном совершенствовании профессиональных знаний.

Контроль за организацией профессиональной учебы в подразделениях таможенного органа осуществляют руководители и кадровая служба таможенного органа. Проверка организации профессиональной учебы также осуществляется во время инспектирования таможенных органов, в ходе итоговых и целевых проверок деятельности таможенных органов и их подразделений. С целью наглядного доведения информации о возможностях использования системы дистанционного обучения РТА и ее филиалов в таможенных органах организовано: проведение инструктивных и консультативных занятий с обучающимися в дистанционном режиме по различным программам; просмотр видео-лекций в системе дополнительного профессионального образования; прием экзаменов в режиме онлайн»¹.

Как свидетельствует отчетный документ об итогах работы таможенных органов в 2017 году, было обеспечено получение дополнительного профессионального образования должностными лицами таможенных

¹ Петрушко Е. Н., Шкилев В. В. Особенности процесса управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации и основные направления его совершенствования // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. 2016. № 7 (89). С. 16.

органов. Обучение прошли 19,5 тыс. должностных лиц, из них дополнительное профессиональное образование получили 18,3 тыс. должностных лиц (в 2016 году этот показатель составил 19,5 и 18,5 тыс. соответственно). Стоит отметить, что данная информация предоставлена по стране в целом, информация по Белгородской таможне в частности, отсутствует. Однако на официальном сайте Белгородской таможни размещена информация, что в 2017 году дополнительное профессиональное образование по антикоррупционной тематике в форме повышения квалификации получило 32 должностных лица. Кроме того, в течение всего 2017 учебного года в рамках профессиональной подготовки должностных лиц таможни включены в программы и изучены положения законодательства о противодействии коррупции¹.

В 2017 году были произведены индексация пенсий на 1,5%, перерасчет размеров пенсий за счет увеличения денежного довольствия, учитываемого при исчислении пенсий, а также осуществлена единовременная денежная выплата.

Правила внутреннего распорядка сотрудников таможни обязывают:

- предоставлять работодателю сведения о своих доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера и о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей;
- уведомлять работодателя, органы прокуратуры или другие государственные органы обо всех случаях обращения к ним каких-либо лиц в целях склонения их к совершению коррупционных правонарушений;
- в письменной форме уведомлять о возникшем конфликте интересов или о возможности его возникновения.

¹ Отчет Белгородской таможни о выполнении Плана по противодействию коррупции в таможенных органах Центрального таможенного управления на 2016 – 2017 годы // Официальный сайт Федеральной таможенной службы Центральное таможенное управление. Белгородская таможня. URL: http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=16145:-2016-2017-&catid=211:pr-bel-cat&Itemid=253 (дата обращения: 13.04.2018)

Одним из важнейших направлений деятельности Отдела государственной службы и кадров является выполнение мероприятий по предупреждению коррупционных проявлений и должностных преступлений в Белгородской таможне. Анализ материалов за 2016 год свидетельствует, что кадровыми подразделениями была проведена работа по сбору и обработке справок о доходах, о расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера с 1244 должностными лицами таможни. Всего с учетом справок на своих супругу (супруга) и несовершеннолетних детей кадровым подразделением было и принято и обработано 3231 документ. По результатам данного контроля 15 должностных лиц были рассмотрены на заседаниях комиссии по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих и соответствующей комиссии в отношении сотрудников таможни.

Был проведен мониторинг сведений о доходах, о расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера. Выявленные в ходе мониторинга расхождения послужили основанием для назначения проверок.

В 2016 году осуществлено одиннадцать проверок достоверности и полноты сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера должностных лиц, в результате одному должностному лицу объявлен выговор, к семи должностным лицам применены меры материального воздействия.

В 2017 году в таможне было назначено пять проверок. По итогам завершённых проверок к должностному лицу, допустившему нарушения при заполнении справок, применены меры материального воздействия¹.

В таможне создана и ведётся база данных обращений граждан и организаций. В 2017 году в таможню поступило 29 обращений граждан с

¹ Анализ выполнения мероприятий по предупреждению коррупционных проявлений и должностных преступлений в Белгородской таможне за 2017 год. // Официальный сайт Федеральной таможенной службы Центральное таможенное управление. Белгородская таможня. URL: http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=16533:-----2017-&catid=211:pr-bel-cat&Itemid=253 (дата обращения: 13.04.2018).

признаками коррупционной направленности. По всем обращениям проведены проверки, факты не подтвердились.

Уведомление начальников таможенных органов должностными лицами о случаях обращения к ним каких-либо лиц в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений – одна из важных функций, направленных на предупреждение и профилактику коррупционных проявлений. В соответствии с порядком уведомления должностными лицами таможенных органов начальников таможенных органов о фактах обращения в целях склонения их к совершению коррупционных правонарушений и организации проверок поступающих уведомлений начальнику таможни в 2017 году поступило 3 уведомления (в 2016 г. – 4 уведомления), в результате возбуждены 2 уголовных дела в отношении взякодателей, а уведомившие должностные лица таможни были поощрены.

За добросовестное исполнение требований порядка уведомления должностными лицами таможенных органов начальников таможенных органов о фактах обращения в целях склонения их к совершению коррупционных правонарушений и организации проверок поступающих уведомлений указанным должностным лицам таможни, подававшим уведомления, выплачена денежная премия.

Белгородская таможня осуществляет комплекс практических мер по повышению эффективности механизма урегулирования конфликта интересов, обеспечению соблюдения должностными лицами таможни ограничений и запретов в связи с исполнением должностных обязанностей.

В 2017 году в таможне было проведено 20 заседаний Комиссий по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта и соответствующих комиссий в отношении сотрудников таможни, на которых было рассмотрено 181 должностное лицо (в 2016 году – 16 и 67 соответственно). На заседаниях Комиссий рассматривались вопросы возникновения возможного конфликта интересов по соблюдению

должностными лицами таможи ограничений, связанных с их личной заинтересованностью, когда близкое родство (свойство) может оказывать влияние на объективное исполнение должностных обязанностей. Были рассмотрены уведомления 133 должностных лиц таможи, по всем случаям были проведены проверки. В отношении 73 должностных лиц фактов непосредственной подчинённости (подконтрольности) при исполнении служебных обязанностей выявлено не было. К 35 должностным лицам были применены меры материального воздействия за несвоевременное уведомление о возможном возникновении конфликта интересов. В отношении 25 должностных лиц было рекомендовано назначить проверки соблюдения требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов и исполнения обязанностей. В результате проведенных проверок к 19 должностным лицам применены взыскания, одно должностное лицо уволено в ходе проверки по собственному желанию, по 2 должностным лицам фактов не установлено, к 3 должностным лицам применены меры материального воздействия¹.

Мотивация труда сотрудников оказывает самое прямое влияние на эффективность и производительность труда персонала. В Белгородской таможне к сотрудникам Правилами предусмотрены следующие виды поощрений и награждений: объявление благодарностей; премирование; награждение ценным подарком; награждение Почетной грамотой ФТС России; награждение нагрудными знаками и медалями ФТС России; досрочное присвоение очередного специального звания; награждение именованным оружием; присвоение очередного специального звания на ступень выше соответствующего занимаемой должности; досрочное снятие ранее наложенного дисциплинарного взыскания.

¹ Анализ выполнения мероприятий по предупреждению коррупционных проявлений и должностных преступлений в Белгородской таможне за 2017 год. // Официальный сайт Федеральной таможенной службы Центральное таможенное управление. Белгородская таможня. URL: http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=16533:-----2017-&catid=211:pr-bel-cat&Itemid=253 (дата обращения: 13.04.2018).

Для гражданских служащих в Белгородской таможне предусмотрены следующие виды поощрений и наградений: объявление благодарности с выплатой единовременного поощрения; награждение почетной грамотой государственного органа с выплатой единовременного поощрения или с вручением ценного подарка; выплата единовременного поощрения в связи с выходом на государственную пенсию за выслугу лет; поощрение Правительства Российской Федерации; поощрение Президента Российской Федерации; присвоение почетных званий Российской Федерации; награждение знаками отличия Российской Федерации; награждение орденами и медалями Российской Федерации.

За добросовестное исполнение своих обязанностей, ответственное отношение к порученному участку работы большинство должностных лиц были неоднократно поощрены, в том числе получили награды, Почетные грамоты, благодарности разных уровней, денежные премии. В 2017 году Медалью «За Усердие» было награждено – 4 человека, медалью «Дмитрий Бибииков» – 5 человек, нагрудным знаком «Отличник таможенной службы» – 4 человека, нагрудным знаком «Ветеран таможенной службы» – 49 человек¹.

Наряду с поощрениями, в Белгородской таможне, применяется система дисциплинарных взысканий для разных категорий сотрудников. В соответствии с Правилами к сотрудникам таможни применяются следующие виды взысканий: замечание; выговор; строгий выговор; предупреждение о неполном служебном соответствии по результатам аттестации; увольнение из таможенных органов. К гражданским служащим применяются соответственно следующие дисциплинарные взыскания: замечание; выговор; предупреждение о неполном должностном соответствии.

Поддержание соответствующей служебной дисциплины является

¹ Анализ выполнения мероприятий по предупреждению коррупционных проявлений и должностных преступлений в Белгородской таможне за 2017 год. // Официальный сайт Федеральной таможенной службы Центральное таможенное управление. Белгородская таможня. URL: http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=16533:-----2017-&catid=211:pr-bel-cat&Itemid=253 (дата обращения: 13.04.2018).

важной составляющей эффективного процесса управления персоналом. В целях обеспечения служебной дисциплины в таможенных органах Российской Федерации утвержден Дисциплинарный устав¹. Данный документ распространяется на сотрудников таможенных органов и определяет сущность служебной дисциплины в таможенных органах, права и обязанности начальников таможенных органов, связанные с ее поддержанием, а также порядок применения поощрений и наложения дисциплинарных взысканий. Как указано в документе, служебная дисциплина состоит в строгом выполнении всеми сотрудниками таможенных органов должностных обязанностей, установленных законодательством Российской Федерации, нормативными правовыми актами ФТС, правилами внутреннего распорядка в таможенном органе, должностными инструкциями сотрудников, приказами начальников таможенных органов, а также условиями контракта в таможенных органах.

Служебная дисциплина должна основываться на четком соблюдении каждым сотрудником Конституции Российской Федерации и законодательства Российской Федерации, на сознательном исполнении служебного долга, а также на личной ответственности сотрудников за экономическую безопасность Российской Федерации.

Служебная дисциплина складывается из следующих взаимосвязанных элементов:

- личной ответственности каждого сотрудника за исполнение своих должностных обязанностей;
- строгого соблюдения сотрудниками правил внутреннего распорядка в таможенном органе, порядка работы со служебной информацией, установленных правил ношения форменной одежды, корректного поведения при исполнении своих должностных обязанностей;

¹ Об утверждении дисциплинарного устава таможенной службы Российской Федерации : Указ Президента РФ от 16 ноября 1998 г. № 1396 // Информационно-правовой портал «Гарант.ру». URL: <http://base.garant.ru/12113722/> (дата обращения: 16.04.2018).

- поддержания каждым должностным лицом уровня квалификации, необходимого для исполнения своих должностных обязанностей;

- постоянного контроля начальника таможенного органа за исполнением подчиненными своих должностных обязанностей, умелого сочетания и справедливого применения начальниками мер убеждения и принуждения.

Одной из эффективных мер, направленных на предупреждение и профилактику правонарушений, в том числе коррупционной направленности, являются служебные проверки, в процессе которых разрабатываются предложения по организации и проведению профилактических мероприятий, направленных на устранение причин и условий, способствовавших совершению проступка.

В 2017 году было проведено 105 служебных проверок (в 2016 г. – 118), из них 72 по фактам нарушения таможенного законодательства, 3 по фактам нарушений с признаками коррупции, 30 по иным нарушениям, в том числе по нарушениям трудового законодательства – 11 служебных проверок. По информации вышестоящих таможенных органов проведено 5 служебных проверок, 19 – по информации, изложенной в представлениях Белгородской транспортной прокуратуры. По результатам служебных проверок, проведенных в 2017 году к дисциплинарной ответственности привлечено 93 должностных лица (в 2016 г. – 113).

Проведенный анализ служебной дисциплины свидетельствует о сокращении числа нарушителей со 188 в 2016 году до 162 в 2017 году. Показатель нарушений дисциплины по отношению к фактической численности в Белгородской таможне составил – 14,2%, в 2016 г. этот показатель составил 15,9%. Несмотря на уменьшение количества объявленных дисциплинарных взысканий (131 – в 2017 г., 147 – в 2016 г.), возросло число дисциплинарных взысканий в виде предупреждения о неполном служебном соответствии, что свидетельствует о том, что данные

должностные лица уже стоят на «пороге» увольнения (5 должностных лиц в 2017 г. и 3 должностных лица 2016 г.). Меры воздействия применяются и к руководителям среднего звена за состояние служебной дисциплины. Число взысканий, объявленных должностным лицам категории «руководители», составило – 31 в 2016 г. и в 2017 г. По-прежнему высоким остается количество должностных лиц, допустивших два и более нарушений служебной дисциплины (34 должностных лица в 2017 г. и 30 – в 2016 г.).

По мнению О.А. Зубакина в таможенной системе, как ни в одной другой системе государственно службы, недопустим кадровый застой. Но как показывает практика, около трети начальников таможен состоит в этой должности и работает в одной и той же таможне пять и более лет.

Появляются «ветераны службы» и в других должностях. Одновременно может увеличиваться количество сообщений о неделовых связях отдельных руководителей. Возникает необходимость регулярной смены кадров по горизонтали управления и введение системы ротации кадров один раз в пять-семь лет¹.

Ротация является важнейшим компонентом единого механизма управления персоналом в системе таможенных органов, суть которого заключается в однотипном перемещении должностного лица в пределах своей группы не с целью повышения уровня квалификации и профессионализма должностного лица, а увеличения и освоения новых функциональных обязанностей, плодотворно влияющих на исполнение должностных обязанностей. Основной целью ротации кадров является проведение эффективных антикоррупционных мероприятий в единой системе таможенных органов².

¹ Зубакин О. А. Управление персоналом в таможенном органе (на примере Бурятской таможни) // Современные проблемы теории и практики таможенного дела глазами молодых исследователей : материалы Региональной научно-практической интернет-конференции 18 ноября 2015 года. Улан-Удэ: Изд-во ВСГУТУ, 2015. С. 160.

² Петрушко Е. Н, Шкилев В. В. Особенности процесса управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации и основные направления его

Как показывает Отчет Белгородской таможни о выполнении Плана по противодействию коррупции в таможенных органах Центрального таможенного управления на 2016-2017 годы, в соответствии с обеспечением исполнения плана проведения ротации федеральных государственных гражданских служащих на 2013-2019 годы, в отношении 2 должностных лиц была осуществлена ротация¹.

2.2. Направления совершенствования управления персоналом в Белгородской таможне

«Основу современной концепции управления персоналом составляют понимание приоритетного значения личности работника, знание его мотивационных установок, умение сопрягать их с целями таможенной системы и направлять на достижение социально значимых задач.

Особенностью организации работы с персоналом в нынешних условиях является стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента приема на работу до выплаты пенсионного вознаграждения»².

По мнению Н.В. Масленниковой «основными задачами по совершенствованию управления персоналом в таможенных органах в настоящее время считается:

1. Создание гибкой, научно-обоснованной системы организационно-штатной работы на основе экономического структурного построения, способного обеспечить эффективность деятельности таможенной системы и максимальное использование ее кадрового

совершенствования // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2016. № 7(89). С. 13.

¹ Отчет Белгородской таможни о выполнении Плана по противодействию коррупции в таможенных органах Центрального таможенного управления на 2016 – 2017 годы // Официальный сайт Федеральной таможенной службы Центральное таможенное управление. Белгородская таможня. URL: http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=16145:-2016-2017-&catid=211:pr-bel-cat&Itemid=253 (дата обращения: 13.04.2018)

² Староверова К. О. Управление персоналом в таможенных органах. М., 2016. С. 11.

потенциала при ограниченных ресурсах.

2. Определение оптимальной потребности таможенных органов, комплектование их профессиональными кадрами необходимой специальности и квалификации.

3. Внедрение современных методик подбора и определения профессиональной пригодности кандидатов на службу в таможенные органы; плановое перемещение кадров по службе на основе современных подходов к работе с резервом.

4. Создание системы непрерывной профессиональной подготовки кадров, переход к интенсивным методам и формам обучения и повышение квалификации сотрудников, госслужащих, позволяющих получить положительные результаты, как в профессиональной сфере, так и в сфере личностного развития.

5. Разработка и реализация комплекса правовых, оперативных и воспитательно-профилактических мер по обеспечению законности в деятельности таможенных органов и их персонала, воспитанию дисциплины и высокой ответственности кадров.

6. Повышение мотивации к эффективной служебной деятельности, включая совершенствование системы правового регулирования и правовых гарантий в таможенной службе, обеспечивающих возможности профессионального и должностного роста, осуществления мер по социальной защите сотрудников (госслужащих, работников) таможенных органов»¹.

Одной из важнейших характеристик кадровой службы и всей системы управления персоналом таможенных органов является ее кадровое обеспечение, т.е. качественный и количественный состав работников.

Как уже отмечалось выше, система подбора персонала в Белгородской таможне не нуждается в модернизации. Однако внедрение системы

¹ Масленникова Н. В. Проблемно-ориентированное управление персоналом таможенных органов // Научно-практический многопредметный журнал «НаукаПарк». 2012. № 4. С. 60-62.

тестирования, при найме на службу в таможенные органы позволило бы оценить как профессиональные компетенции, так и морально-психологические качества будущего сотрудника. Мы рекомендуем, так же внедрить кейс-методы при подборе персонала с применением реальных проблемных ситуаций, на выявление скорости адаптации, стрессоустойчивости, коммуникабельности будущих служащих.

Создание эффективной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров – одно из важнейших условий совершенствования деятельности таможенных органов России.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным.

В условиях реформирования единой системы таможенных органов все больше внимания должно уделяться профессиональной подготовке должностных лиц таможенных органов, издается большое количество нормативных документов, регламентирующих профессиональную подготовку государственных служащих.

Анализ практики управления персоналом показал, что в Белгородской таможне проводится активная работа по профессиональной подготовке должностных лиц таможенных органов.

Вместе с этим, несмотря на пристальное внимание к данному направлению деятельности в Белгородской таможне, ряд проблем остается нерешенными. По мнению Е.Н. Петрушко и В.В. Шкилева: «необходимо пересмотреть, доработать и упорядочить нормативную базу по профессиональной подготовке и профессиональной учебе должностных лиц таможенных органов, разработать единую инструкцию по реализации программы дополнительного профессионального образования должностных

лиц таможенных органов (сотрудников и государственных гражданских служащих); Российской таможенной академии регулярно обновлять учебные программы и планы для профессиональной учебы должностных лиц на местах с учетом современных реалий деятельности, оказывать методическую помощь, централизованно направлять в адрес РТУ и таможен учебные пособия; в связи с необходимостью повысить ответственность студентов и выпускников РТА перед таможенными органами, направившими их на обучение путем заключения трехстороннего договора (соглашения) между студентом, обучающимся по целевому направлению, таможенным органом его, направившим и РТА»¹.

В своей повседневной деятельности сотрудники таможенных органов сталкиваются с большим количеством психотипов людей, поведенческих моделей, разнообразными типами реакций на те или иные действия. В настоящее время назревает существенная необходимость в развитии необходимых психологических качеств и формирование специальных навыков и умений у сотрудников таможни, способствующих эффективному выполнению профессиональных действий, как в обычных, так и сложных, экстремальных условиях. Поэтому помимо обязательных, утвержденных программ подготовки, переподготовки или повышения квалификации для сотрудников и служащих таможенных органов, считаем целесообразным порекомендовать, ввести практику обязательного изучения курсов по личностному росту, развития коммуникативных и лидерских качеств, курсы психологической подготовки, например нейролингвистического программирования или физиогномики.

В результате анализа отчетных документов было выявлено, что руководители таможенных органов Белгородской таможни еще недостаточно

¹ Петрушко Е. Н, Шкилев В. В. Особенности процесса управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации и основные направления его совершенствования // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. 2016. № 7(89). С. 18.

используют возможности ротации кадров таможен в целях правильного подбора и расстановки кадров. В ходе осуществления мероприятий по ротации кадров, были выявлены недостатки в ее организации. Как известно ротация кадров связана со значительными материальными издержками. Не было принято действенных мер по созданию материальной и правовой базы по обеспечению ротации. Мероприятия осуществляются в отрыве от настоящего положения дел, отсутствуют обоснованные расчеты на реальные материальные затраты, сопровождающие эти процесс. Для решения этих проблем, мы хотели бы порекомендовать планировать процесс ротации кадров заблаговременно с составлением подробных планов и инструкций о порядке проведения этой процедуры.

По мнению, К.В. Суханова: «На сегодняшний день существует проблема мотивации персонала таможенных органов. В современных условиях таможенные органы России представляют собой основные органы государственного контроля, регулирующие процесс перемещения через таможенную границу товаров, транспортных средств и пассажиров. Специфика деятельности таможенных органов создаёт необходимость новых подходов к мотивации сотрудников таможенных служб.

В основе современной мотивационной сферы персонала таможенных органов лежит повышение производительности труда, основанного на таком факторе как качество труда. На сегодняшний день, это наиболее проблематично. Как известно, мотивация труда в большей степени, в том числе и в таможенных органах ориентирована на материальный фактор. При этом современными исследователями отмечается, что ориентир только на материальное стимулирование ведёт к «снижению мотивации к профессиональной деятельности». При этом, безусловно, нельзя отрицать, что мотивация на основе материальных ценностей, является базовой. Однако нацеленность на качество труда персонала таможенных органов невозможно без других видов мотивации.

Стоит признать, что в русле работы кадровых служб таможенных

органов, на сегодняшний день отсутствует встроенная система мотивационной оценки персонала таможенных органов, не ведётся тестирование мотивационной сферы сотрудников.

В рамках совершенствования мотивации персонала таможенных органов необходимо:

- разработка проектов ведомственного уровня по вопросам повышения профессиональной компетентности персонала таможенных органов на основе критерия качество труда;
- формирование всесторонней системы мотивационной оценки персонала таможенных органов;
- обеспечение соответствия мотивационной сферы и профессионализма»¹.

Стоит отметить, что эффективная политика менеджмента таможенных услуг требует использования современных кадровых технологий в области мотивации персонала таможенных органов. Очевидно, что использование известных технологий должно наполняться новым содержанием. В условиях системного реформирования государственной службы кадровая политика должна предъявлять серьёзные требования не только к подготовке, повышению квалификации, но и к оценке гражданских служащих и результатов их служебной деятельности. Главной тенденцией современных теоретико-методологических подходов к мотивации персонала таможенных органов является смещение акцента от материального стимулирования к другим видам, например способности измерять уровень профессионализма, внутренней мотивации, мотивации контроля.

Количество дисциплинарных проступков, проводимых по их результатам служебных проверок, свидетельствует о недостаточно сформированной и проработанной в Белгородской таможене системе мотиваций.

Мы считаем целесообразным кадровым службам Белгородской таможни

¹ Суханов К. В. Управление персоналом таможенных органов // Экономическая безопасность России : вызовы XXI века : материалы международной научно-практической конференции. Саратов, 2016. С. 600.

более детально проработать это направление. Организация профессиональных конкурсов на знание «Самый коммуникабельный сотрудник», «Самый стрессоустойчивый сотрудник», «Профессионал года» или «Сотрудник месяца, года» среди сотрудников или структурных подразделений таможни. Конечно, проведение таких мероприятий должно быть тщательно подготовлено: разработаны адекватные критерии оценки, по которым будет оцениваться сотрудник, проведена разъяснительная и мотивирующая работа к участию в конкурсе. Проведение таких конкурсов будет мотивировать сотрудников к профессиональному росту, совершенствованию, увеличению производительности труда, и, как следствие, к должностному росту в структурных подразделениях.

Основными критериями оценки могут служить: трудовой стаж в таможенных органах, профессиональная подготовка на основе результатов, проявленных в процессе контрольных проверок, аттестаций, повышения квалификации, профессиональных конкурсов; нравственные и личностные показатели (уровень культуры, вредные привычки, физическая подготовка, стрессоустойчивость); отношения в коллективе и с коллегами, отношения с клиентами.

Проводимые мероприятия будут способствовать формированию соревновательного духа, стимулирование достижения высоких показателей деятельности. Несомненно такие мероприятия требуют и временных и материальных затрат, но в долгосрочной перспективе результатом из проведения станут высокие качественные и количественные показатели деятельности таможенных органов.

Анализ служебной дисциплины, проведенный ранее, показал, что остается высоким количество должностных лиц, допустивших два и более нарушения.

По мнению Т.Л. Пономаревой: «Особенность применения дисциплинарной ответственности состоит в том, что она применяется только в порядке подчиненности. Так, Дисциплинарным уставом таможенной службы РФ определена персональная ответственность начальника

таможенного органа за состояние служебной дисциплины в таможенном органе, которым он руководит, и обязанность организовывать проведение воспитательных и профилактических мероприятий с подчиненными, выявлять и своевременно пресекать дисциплинарные проступки. По результатам служебной проверки, за нарушение служебной дисциплины на сотрудников таможенных органов могут налагаться дисциплинарные взыскания, предусмотренные Дисциплинарным уставом»¹.

«Большое значение для выявления причин совершения дисциплинарных проступков и их профилактики имеют критерии оценки служебной дисциплины. Они применяются в ходе проведения воспитательно-профилактической деятельности подразделений кадров, а также в ходе служебной проверки.

Критериями оценки состояния служебной дисциплины в системе таможенных органов являются:

- качество исполнения должностных обязанностей в соответствии с должностными инструкциями и регламентами;
- планомерная и эффективная профилактическая работа по предупреждению преступлений, происшествий и нарушений служебной дисциплины;
- соблюдение правил служебного распорядка таможенного органа;
- психологический климат в коллективе, обуславливающий характер взаимоотношений между должностными лицами;
- знание начальниками таможенных органов и структурных подразделений деловых качеств и особенностей подчиненных;
- работа по охране труда, жизни и здоровья должностных лиц»².

¹ Пономарева Т. Л. Особенности привлечения к дисциплинарной ответственности должностных лиц таможенной службы // Юридическая наука и правоохранительная практика. 2016. № 4. С. 93.

² Дыгай Ю. А. Особенность применения дисциплинарной ответственности в таможенных органах РФ // Евразийский научный журнал. 2016. № 10. URL: <http://journalpro.ru/articles/osobennost-primeneniya-distsiplinarnoy-otvetstvennosti-v-tamozhennykh-organakh-rf/> (дата обращения: 05.05.2018).

В качестве основных задач профилактики дисциплинарных правонарушений в системе таможенных органов мы хотели бы выделить следующие: устранение причин и условий совершения противоправных деяний; исключение правового нигилизма и повышение уровня правовой культуры сотрудников таможенных органов; минимизация ущерба и потерь от правонарушений.

В качестве рекомендации по снижению числа дисциплинарных нарушений в Белгородской таможне, мы хотели бы порекомендовать осуществлять правовое просвещение сотрудников в форме проведения конференций, круглых столов, семинаров, лекций и выступлений по вопросам профилактики правонарушений как для сотрудников таможни, так и в форме размещения (распространения) информации, направленной на формирование законопослушного поведения граждан, в помещениях организаций, средствах массовой информации.

«Для повышения мотивации труда сотрудников таможенной сферы необходимо, прежде всего, менять систему управления персоналом, которая существует на данный момент в ФТС, включающая в себя прогнозирование потребностей службы в специалистах определенной квалификации; маркетинг рынка труда с целью привлечения и отбора сотрудников, мотивация которых совпадает с целями развития и задачами службы; выбор наиболее талантливых студентов и выпускников для стажировки и дальнейшей работы в таможенной системе государственной службы; формирование банков кадров на федеральном и региональном уровне с целью ротации и продвижения персонала»¹.

«Одним из основных для должностных лиц таможенных органов мотивационных факторов эффективной деятельности является возможность их карьерного роста. Под карьерным ростом следует понимать расширение полномочий и ответственности должностных лиц таможенных органов в

¹ Османова Е. В. Пути совершенствования мотивации трудовой деятельности в таможенных органах // Молодой ученый. 2016. № 26. С. 371.

связи с изменением занимаемой должности. Карьерный рост выделен в отдельную категорию профессионального развития таможенных служащих и сотрудников, поскольку управление карьерой способствует комплексному удовлетворению материальных, социальных и статусных потребностей, а также потребностей в достижении, принадлежности и власти. Поэтому, планирование карьеры может стать эффективным средством нематериального стимулирования служебной деятельности должностных лиц таможенных органов. Чаще всего такого рода мотивационный фактор является привлекательным для таможенных служащих молодой возрастной категории – от 18 до 30 лет»¹.

Стоит отметить, что для того чтобы должностное лицо имело желание карьерно расти и, как следствие, эффективно выполнять свою работу, необходимо проводить в таможенном ведомстве грамотную кадровую политику, направленную на развитие данного мотивационного фактора. Иными словами, нужно предоставить должностным лицам возможность по совершенствованию уровня собственной квалификации, тем самым создавая основу знаний для возможности их дальнейшего карьерного роста.

Требуются значительные усилия, как со стороны вышестоящего руководства, так и со стороны самого должностного лица, чтобы продвижение по службе было реальным и гарантированным.

Продвижение по службе является неотъемлемым элементом прохождения службы. Должностному лицу при надлежащем выполнении обязанностей, зафиксированном при аттестации, предоставляется и обеспечивается право на продвижение по службе. Это право закреплено в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Согласно этому документу, можно выделить следующие основные виды продвижения должностных лиц таможенных органов по службе:

¹ Соловьева В. Г., Кнышов А. В. Перспектива карьерного роста как мотивационный фактор эффективной деятельности должностных лиц таможенных органов // Научный альманах. 2017. № 4 (1). С. 279.

- перемещение с занимаемой должности на более высокую в данном или другом государственном органе;
- присвоение очередного внеочередного звания в установленном порядке с надбавкой к зарплате;
- зависимость оплаты труда от общего стажа службы при условии положительной аттестации;
- присвоение государственных и отраслевых почётных званий в установленном порядке с надбавкой к зарплате;
- пребывание в одном классе (звании, ранге) не дольше 3-х (6-ти, 10-ти) лет в соответствии с условиями должности;
- другие меры, которые могут быть установлены высшими органами государственной власти¹.

Очень важным на службе является информированность сотрудника относительно его дальнейшего должностного продвижения. В связи с этим считаем необходимым, рекомендовать кадровым службам Белгородской таможни расширять практику применения индивидуальных планов карьеры сотрудников.

«Индивидуальный план карьеры – это документ, в котором представлен вариант (варианты) профессионального развития и должностного перемещения в организации. При этом план карьеры, часто называемый также планом карьерного роста или карьерного развития, должен включать:

- 1) перечень должностей, которые может замещать должностное лицо, а также на которых проводятся стажировки и временное исполнение обязанностей;
- 2) процедуры деловой оценки;
- 3) виды внутриорганизационного и внеорганизационного обучения.

¹ Соловьева В. Г., Кнышов А. В. Перспектива карьерного роста как мотивационный фактор эффективной деятельности должностных лиц таможенных органов // Научный альманах. 2017. № 4 (1). С. 280.

Целью планирования карьерного роста является содействие профессиональному развитию и должностному росту сотрудников таможенных органов.

Основные задачи, которые решает индивидуальный план карьеры, выражаются в:

- достижение взаимосвязанных целей государственного органа и сотрудника;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев карьерного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудника таможенного органа;
- определение путей карьерного роста, использование которых удовлетворяет количественную и качественную потребность государственного органа в персонале в нужный момент времени и в необходимом месте.

Карьерный план является результатом согласования интересов и возможностей, как должностного лица, так и таможенного органа. План разрабатывается с учетом потребностей, интересов, способностей, склонностей должностного лица и направлен на обеспечение его профессионального развития и максимально полной самореализации.

Наличие таких планов позволяет удовлетворить потребности работника в профессиональном росте, приобрести уверенность в собственных силах, обеспечить стабильность поведения за счет создания системы планового перемещения внутри службы. Карьерный рост, включенный в индивидуальный план сотрудника, способствует комплексному удовлетворению самых значимых потребностей».

В заключении хотелось бы отметить ряд предложений по совершенствованию практики управления персоналом таможенных органов Белгородской области: «внесение дополнений и изменений в законодательную и нормативно-правовую базу о дисциплинарной

ответственности; создание более гибкой системы материального и нематериального стимулирования, социальных льгот и гарантий, медицинского обслуживания, позволяющих добиться большей привлекательности честной и добросовестной государственной службы по сравнению с перспективой вступления в коррупционные связи и криминальные сообщества для извлечения сиюминутной выгоды; отработка и мониторинг механизма взаимодействия таможенных органов с другими государственными органами по проверке достоверности сведений, указанных в справке о доходах/расходах и имуществе, принадлежащем должностным лицам и членам их семей на праве собственности»¹.

Приоритетными направлениями формирования кадрового состава гражданской службы должны являться: профессиональная подготовка гражданских служащих, их переподготовка, повышение квалификации и стажировка в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих, а также в соответствии с современными реалиями развития общества и экономики; содействие должностному росту гражданских служащих на основе разработки и реализации индивидуальных планов карьеры; заблаговременное планирование процесса ротации гражданских служащих; оценка результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих посредством проведения аттестации или квалификационного экзамена; применение современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении.

Проанализировав практику управления персоналом в Белгородской таможне, мы можем сделать ряд выводов.

1. Белгородская таможня является одной из крупнейших в Центральном регионе России. Структурным подразделением Белгородской таможни, в чьем ведении находятся вопросы управления персоналом,

¹ Петрушко Е. Н., Шкилев В. В. Особенности процесса управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации и основные направления его совершенствования // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2016. № 7(89). С. 22.

является Отдел государственной службы и кадров.

2. В Белгородской таможне широко применяются такие кадровые технологии как подбор персонала, наставничество, профессиональное повышение квалификации, ротация, профилактика дисциплинарных правонарушений. В процессе подбора персонала мы рекомендуем внедрить систему тестирования будущего сотрудника, а также применять систему кейс-методов, путем создания реальных проблемных ситуаций, на выявление скорости адаптации, стрессоустойчивости, коммуникабельности будущих служащих.

3. При поступлении на службу в таможенные органы очень широко применяется такая кадровая процедура, как наставничество. Основной целью такой технологии для сотрудников таможни является повышения результатов оперативно-служебной деятельности, а также оказание помощи сотрудникам в приобретении профессиональных навыков в структурных подразделениях таможни, осуществляющих оперативно-розыскную деятельность. Для государственных гражданских служащих наставничество имеет своей целью приобретение профессиональных навыков, ускорение процесса адаптации и профессионального становления.

4. В процессе анализа нами были выявлены недостатки и разработаны рекомендации для совершенствования процесса управления персоналом. При направлении сотрудников на курсы повышения квалификации целесообразно внедрить в практику повышения квалификации курсы на развитие личностных, психологических характеристик должностных лиц. При осуществлении процедуры ротации, учитывать некоторые материальные и временные издержки, и планировать это процесс заблаговременно.

5. Несмотря на применяемую в Белгородской таможне систему мотиваций, посредством награждений и материального поощрения премиями при проведении антикоррупционных действий, количество дисциплинарных нарушений растет. Одной из эффективных мер, направленных на

предупреждение и профилактику правонарушений, в том числе коррупционной направленности, являются служебные проверки, в процессе которых разрабатываются предложения по организации и проведению профилактических мероприятий, направленных на устранение причин и условий, способствовавших совершению проступка. Вместе с этим, в Белгородской таможне активно применяется система дисциплинарных взысканий. По результатам проводимых проверок, на сотрудников таможни, совершивших дисциплинарные правонарушения, налагаются материальные взыскания.

6. В процессе анализа деятельности Белгородской таможни значительное внимание было уделено системе мотиваций сотрудников. Ограниченные финансовые ресурсы, стимулируют к поиску работающих нематериальных стимулов. В связи с тем, что продвижение по службе является неотъемлемым элементом прохождения службы, было рекомендовано расширить практику применения такого вида нематериального стимулирование как внедрение индивидуальных карьерных планов, с целью содействия профессиональному развитию и должностному росту сотрудников таможенных органов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Федеральная таможенная служба занимает в настоящее время одно из самых заметных мест в регулировании различного рода взаимоотношений между гражданами и государством, носящих преимущественно экономический характер, в интересах обеспечения государственных, общенациональных интересов, в гармоничном сочетании их с интересами граждан.

В настоящее время крайне необходим комплекс дополнительных мер по совершенствованию организационно-штатной работы, внедрению современных методик поиска, подбора, проверки и определения профессиональной пригодности претендентов на службу в таможенных органах, оптимизации их организационных структур, внедрению научно обоснованных межотраслевых и ведомственных нормативов по труду.

Развитие таможенной службы зависит не только от деятельности сотрудников, их профессионализма, личностно-психологических качеств, но и в значительной степени от правильной организации управления, качественного улучшения состава и рациональной расстановки кадров, совершенствования организационной структуры и территориального размещения таможенных органов, обновления и сохранения профессиональной преемственности таможенных служащих, стимулирования качества их труда и служебного продвижения и др.

Управление персоналом в таможенных органах представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем), состоящих из органов управления, принципов, методов, форм и средств и направленных на достижение целей, стоящих перед коллективом (организацией).

Процесс управления персоналом выполняет определенные функции, которые в целом делятся на две группы: общие и специфические. Все эти функции реализуются в тесном взаимодействии друг с другом при управлении организацией.

Система управления персоналом в таможенных органах, представляет собой сложнейшую систему, которая состоит из взаимосвязанных подсистем: отбора и учета персонала, управления трудовыми отношениями, управления развитием персонала, управления обучения и переподготовки персонала, управления мотивацией персонала, управления социальным развитием персонала, управления организационной структурой управления, правового обеспечения системы управления персоналом, информационного обеспечения.

Одним из важнейших направлений активизации, совершенствования процесса управления персоналом в таможенных органах является профессионализация работников. В обеспечение этого необходимо использовать привлечение на таможенную службу высококвалифицированных специалистов, что возможно только с повышением уровня материальной обеспеченности и реальной социальной защищённости таможенных служащих, а также престижа их профессии в обществе. Кроме того, необходимо постоянно совершенствовать систему формирования необходимых профессиональных качеств среди кадрового корпуса таможенной службы, а также обеспечивать функциональную расстановку специалистов в зависимости от уровня их профессиональной подготовки, личностных качеств и способностей.

Для эффективного функционирования таможенного органа, процесс управления персоналом должен базироваться на подборе определенного типа служащего-профессионала, который должен обладать следующими качествами: высокое профессиональное мастерство и способность принимать самостоятельные решения, нести за них ответственность; иметь навыки коллективного взаимодействия и умения работать в группе; владеть таможенными и информационными технологиями; творческими и организаторскими способностями.

В таможенных органах РФ принята следующая классификация персонала: сотрудники, государственные гражданские служащие и

работники бюджетной сферы. Сотрудники и государственные гражданские служащие таможенных органов являются должностными лицами. К должностным лицам таможенных органов относятся сотрудники, имеющие специальные звания, и государственные гражданские служащие, которым присваиваются классные чины, на основании соответствующих Федеральных законов.

Белгородская таможня является одной из крупнейших в Центральном регионе России. Структурным подразделением, в чьем ведении находятся вопросы управления персоналом, является Отдел государственной службы и кадров.

В Белгородской таможне широко применяются такие кадровые технологии как подбор персонала, наставничество, профессиональное повышение квалификации, ротация, профилактика дисциплинарных правонарушений. По нашему мнению, внедрение системы тестирования будущего сотрудника, а также системы кейс-методов в процесс подбора персонала будет способствовать отбору более профессиональных, квалифицированных, стрессоустойчивых и коммуникабельных служащих.

При поступлении на службу в таможенные органы очень широко применяется такая кадровая процедура, как наставничество. Основной целью такой технологии для сотрудников таможни является повышения результатов оперативно-служебной деятельности, а также оказания помощи сотрудникам в приобретении профессиональных навыков в структурных подразделениях таможни, осуществляющих оперативно-розыскную деятельность. Для государственных гражданских служащих наставничество имеет своей целью приобретение профессиональных навыков, ускорение процесса адаптации и профессионального становления.

Вместе с этим, в процессе анализа были выявлены некоторые недостатки и предложены рекомендации. При направлении сотрудников на курсы повышения квалификации целесообразно внедрить в практику повышения квалификации курсы на развитие личностных, психологических

характеристик должностных лиц.

Такая кадровая технология, как ротация кадров является одним из реальных условий создания высококвалифицированного кадрового состава таможенных органов. Движение кадров в порядке ротации способствует оптимальной расстановке личного состава там, где ограничены основные источники кадрового пополнения. При осуществлении процедуры ротации в Белгородской таможне необходимо учитывать некоторые материальные и временные издержки, и планировать это процесс заблаговременно.

Несмотря на применяемую в Белгородской таможне систему мотиваций, посредством награждений наградами и материально поощрения премиями при проведении антикоррупционных действий, количество дисциплинарных нарушений незначительно, но растет. Одной из эффективных мер, направленных на предупреждение и профилактику правонарушений, в том числе коррупционной направленности, являются служебные проверки, в процессе которых разрабатываются предложения по организации и проведению профилактических мероприятий, направленных на устранение причин и условий, способствовавших совершению проступка.

В Белгородской таможне также активно применяется система дисциплинарных взысканий. По результатам проводимых проверок, на сотрудников таможни, совершивших дисциплинарные правонарушения, налагаются материальные взыскания.

В процессе анализа деятельности Белгородской таможни значительное внимание было уделено системе мотиваций сотрудников. Ограниченные финансовые ресурсы, стимулируют службы кадров к поиску эффективных нематериальных мотиваторов. Таким стимулом выступает карьерный рост конкретного сотрудника в организации. В связи с тем, что продвижение по службе является неотъемлемым элементом прохождения службы, было рекомендовано расширить практику применения такого вида нематериального стимулирования как составление индивидуальных карьерных планов, с целью содействия профессиональному развитию и

должностному росту сотрудников таможенных органов.

Повышение эффективности управления персоналом для сферы таможенной службы Российской Федерации – это комплексная задача, решение которой зависит от готовности и возможности территориальных органов вести систематическую работу по формированию системы профессионального развития посредством индивидуального карьерного плана, мониторинга ее эффективности и модернизации в соответствии с изменяющимися целями и факторами внешней среды.

Работа с персоналом в таможне требует постоянного совершенствования, так как именно в этом заложены большие потенциальные возможности повышения эффективности работы служащего таможни, а значит достижения им высокого профессионального мастерства и, как следствие, более высокого уровня на служебной лестнице. Этот процесс находится в прямой зависимости от совершенствования кадровой политики в таможенной системе в целом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изм. от 31.12.2017) // Справочная правовая система «Консультант Плюс Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».

2. О службе в таможенных органах Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ (в ред. от 17.12.2009) (в ред. от 17.12.2009) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк «Версия Проф».

3. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. Закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (в ред. 19.12.2016) (в ред. от 28.12.2017) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».

4. Об утверждении дисциплинарного устава таможенной службы Российской Федерации [Электронный ресурс] : Указ Президента РФ от 16 ноября 1998 г. № 1396 (в ред. от 30.09.2012) // Информационно-правовой портал «Гарант.ру» : [сайт] / ООО НПП «ГАРАНТ-СЕРВИС». – М., -2018. – Режим доступа: URL: <http://base.garant.ru/12113722/>.

5. Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года [Электронный ресурс] : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 года № 2575-р // Официальный сайт Федеральной таможенной службы : [сайт] – М., 2004-2018. – Режим доступа:
http://customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=17220&Itemid=2375/.

6. О создании таможенных органов [Электронный ресурс] : Приказ Государственного таможенного комитета Российской Федерации от 14

февраля 1992 г. № 45. Документ опубликован не был // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации «Кодекс» : [сайт] / АО «Кодекс». – СПб., -2018. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/9006606>.

7. О решении коллегии ФТС России от 2 марта 2018 года «Об итогах работы таможенных органов Российской Федерации в 2017 году и задачах на 2018 год» [Текст] : Приказ Федеральной таможенной службы от 28 марта 2018 г. № 420 // Документ опубликован не был.

8. Об утверждении положения об организации наставничества в таможенных органах Российской Федерации [Электронный ресурс] : Приказ Федеральной таможенной службы от 17 февраля 2015 г. № 268 // Официальный сайт Федеральной таможенной службы : [сайт] – М., 2004-2018. – Режим доступа.: <https://customs.consultant.ru/documents/1145018>.

9. Об утверждении правил внутреннего распорядка, служебного распорядка и внутреннего трудового распорядка таможни [Текст] : Приказ Белгородской таможни от 13 марта 2018 г. № 249 // Документ опубликован не был. – 12 с.

10. Анализ выполнения мероприятий по предупреждению коррупционных проявлений и должностных преступления в Белгородской таможне за 2017 год. [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной таможенной службы Центральное таможенное управление. Белгородская таможня : [сайт] / Федеральная таможенная служба. – М., 2004-2018. Режим доступа: http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=16533:-----2017-&catid=211:pr-bel-cat&Itemid=253.

11. Арский, А. А. Управление персоналом в таможенных органах : новые требования интеграции [Текст] / А. А. Арский // Вестник международного института менеджмента ЛИНК. – 2017. – № 15. – С. 100-102.

12. Артамонова, М. В. Управление персоналом в таможенных

органах [Текст] / М. В. Артамонова // Экономика и социум. – 2014. – № 4-1. – С. 441-443.

13. Бодров, В. С. Проблемы управления персоналом государственной службы в таможенных органах Российской Федерации [Текст] / В. С. Бодров // Государственное и муниципальное управление в XXI веке : теория, методология, практика. – 2011. – № 3. – С. 32-36.

14. Бровко, Н. А. Управление персоналом в таможенных органах [Текст] / Н. А. Бровко, Н. В. Шевченко // EUROPEAN RESEARCH : сборник статей победителей VI международной науч.-практ. конф., Пенза, 7 нояб. 2016 г. / под. общ. ред. Г.Ю. Гуляева. – Пенза : МЦНС «Наука и просвещение», 2016. – С. 326-328.

15. Валькович, О. Н. Развитие и организация управления персоналом в органах государственной власти [Текст] / О. Н. Валькович, К. Ю. Булаева // Устойчивое развитие: общество и экономика: всероссийская науч.-практ. конф., Краснодар, 25-27 мая 2016 г. – Краснодар : КРОО ОАИУР, 2016. – С.19-22.

16. Гасанова, М. М. Управление персоналом в современных условиях в таможенных органах Российской Федерации [Текст] / М. М. Гасанова // Проблемы экономики, организации и управления в мире : материалы V международной науч.-практ. конф., Прага, 23 апр. 2014 г. / под. общ. ред. Н. В. Уварина. – Прага, Чешская Республика: WORLD PRESS s r.o., 2014. – 464 с.

17. Годованник, Е. Д. Управление персоналом в таможенных органах Российской Федерации [Текст] / Е. Д. Годованник // Экономика, финансы, менеджмент и маркетинг – 2014 : сборник статей Международной науч.-практ. конф., Брянск, 18-20 нояб. 2014 г. / под. общ. ред. М. Г. Шалыгина. – Брянск : ООО «НДМ», 2014. – С. 36-39.

18. Гришкова, М. О. Система управления персоналом в таможенных органах [Текст] / М. О. Гришкова, А. П. Сурник // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. – Т.2. – № 12. – С. 779-780.

19. Дмитриева, О. А. Экономическая эффективность предложений по совершенствованию управления персоналом таможенных органов на основе компетентностного подхода [Текст] / О. А. Дмитриева // Таможенное дело. – 2016. – № 1. – С 16-19.

20. Дыгай, Ю. А. Особенность применения дисциплинарной ответственности в таможенных органах РФ [Электронный ресурс] / Ю. А. Дыгай // Евразийский научный журнал. – 2016. – № 10. – Режим доступа: <http://journalpro.ru/articles/osobennost-primeneniya-distiplinarnoy-otvetstvennosti-v-tamozhennykh-organakh-rf/>.

21. Ефименко, Г. В. Основные направления совершенствования технологии управления в таможенных органах Российской Федерации [Текст] / Г. В. Ефименко, Е. Н. Петрушко // Форум молодых ученых. – 2017. – № 6. – С. 732-738.

22. Зинченко, А. В. Концептуальная модель управления персоналом с учетом особенностей государственной службы [Текст] / А. В. Зинченко, Е. В. Слепцова // Международный научный журнал «Символ науки». – 2016. – № 11. – С. 173-176.

23. Зубакина, О. А. Управление персоналом в таможенных органах (на примере Бурятской таможни) [Текст] / О. А. Зубакина // Современные проблемы теории и практики таможенного дела глазами молодых исследователей: материалы Региональной науч.-практ. интернет-конф., Улан-Удэ, 18 нояб. 2015 года. – Улан-Удэ : Изд-во ВСГУТУ, 2015. – 221 с.

24. Казыбекова, Э. Э. Технология управления развитием персонала в таможенных органах [Текст] / Э. Э. Казыбекова // Вестник КГУСТА. – 2014. – № 4. – С. 132-135.

25. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М. : Инфра-М, 2017. – 704 с.

26. Колобкова, В. А. Совершенствование управления персоналом в условиях реформирования таможенной службы : Монография [Текст] / В. А. Колобкова. – М : РИО РТА, 2005. – 188 с.

27. Кузнецов, А. И. Управление персоналом как специфическая сфера управления [Текст] / А. И. Кузнецов // Никоновские чтения. – 2014. – № 11. – С. 76-81.

28. Кулешова, А. А. Специфика управления персоналом в государственных органах [Текст] / А. А. Кулешова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № 39. – С. 3571-3575.

29. Курицына, Н. И. Управление персоналом в таможенных органах [Текст] / Н. И. Курицына. – СПб.: СПбГЭУ, 2017. – 103 с.

30. Латышева, М. М. Меры по совершенствованию методов управлению персоналом в Калужской таможне и их эффективность [Текст] / М. М. Латышева // Инновационная наука. – 2016. – № 6. – С. 143-144.

31. Мамедов, Д. Б. Совершенствование процесса управления персоналом в таможенных органах [Текст] / Д. Б. Мамедов // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2015. – Том 2. – С. 710.

32. Малеванная, А. А. Об особенностях развития управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации [Текст] / А. А. Малеванная // Аллея науки. – 2017. – № 9. – С. 422-425.

33. Масленникова, Н. В. Проблемно-ориентированное управление персоналом таможенных органов [Текст] / Н. В. Масленникова // Научно-практический многопредметный журнал «НаукаПарк». – 2012. – № 4. – С. 60-62.

34. Маусов, Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного планирования [Текст] / Н. Маусов // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 6. – С. 8-12.

35. Михайлова, Н. В. Управление персоналом в таможенных органах (на примере Бурятской таможни) [Текст] / Н. В. Михайлова // Современные проблемы теории и практики таможенного дела глазами молодых исследователей: материалы Региональной науч.-практ. интернет-конф., Улан-Удэ, 18 нояб. 2015 года. – Улан-Удэ : Изд-во ВСГУТУ, 2015. – 221 с.

36. Насонов, А. С. Разработка предложений по совершенствованию

системы управления персоналом применительно к таможенным органам Российской Федерации [Текст] / А. С. Насонов, Е. Ю. Ярошевская // Неделя науки СПбУ: материалы науч. форума с международным участием, СПб., 30 нояб.-5 дек. 2015 г. / под общ. ред. О. В. Калинина, С. В. Широкова. – СПб. : ФГАОУ ВО «СПбПУ», 2015. – 456 с.

37. Немченко, О. А. Об особенностях процесса управления персоналом в таможенных органах [Текст] / О. А. Немченко, Ю. С. Качай, Е. Н. Худякова // Экономика и социум. – 2016. – № 4 (23). – С. 10-13.

38. Османова Е. В. Пути совершенствования мотивации трудовой деятельности в таможенных органах // Молодой ученый. – 2016. – № 26. – С. 371-373. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/130/36234/>.

39. Отчет Белгородской таможни о выполнении Плана по противодействию коррупции в таможенных органах Центрального таможенного управления на 2016 – 2017 годы [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной таможенной службы Центральное таможенное управление. Белгородская таможня : [сайт] / Федеральная таможенная служба. – М., 2004-2018. Режим доступа: http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=16145:-2016-2017-&catid=211:pr-bel-cat&Itemid=253.

40. Петрушко, Е. Н. Особенности процесса управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации и основные направления его совершенствования [Текст] / Е. Н. Петрушко, В. В. Шкилев // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2016. – № 7 (89). – С. 6-23.

41. Пономарева, Т. Л. Особенности привлечения к дисциплинарной ответственности должностных лиц таможенной службы [Текст] / Т. Л. Пономарева // Юридическая наук и правоохранительная практика. – 2016. – № 4. – С.93-97.

42. Поспелов, Д. А. Совершенствование системы управления персоналом в таможенных органах [Текст] / Д. А. Поспелов // Экономика и

социум. – 2014. – № 4-4. – С. 480-482.

43. Просяников, Н. Н. Управление персоналом в таможенных органах [Текст] / Н. Н. Просяников. – Владивосток : РИО Владивостокского филиала Российской таможенной академии, 2012. – 190 с.

44. Соловьева, В. Г. Перспектива карьерного роста как мотивационный фактор эффективной деятельности должностных лиц таможенных органов [Текст] / В. Г. Соловьева, А. В. Кнышев // Научный альманах. – 2017. – № 4 (1). – С. 278-281.

45. Староверова, К. О. Управление персоналом в таможенных органах [Текст] / К.О. Староверова. – М. : Юрайт, 2016. – 240 с.

46. Суханов, К. В. Управление персоналом в таможенных органах [Текст] / К. В. Суханов // Экономическая безопасность России: вызовы XXI века: материалы международной науч.-практ. конф., Саратов, 15 марта 2016 г. / под общ. ред. И. А. Сушкова. – Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова». – С. 597-603.

47. Тен, Ю. П. Кадровые технологии как инструмент повышения эффективности управления персоналом таможенных органов [Текст] / Ю. П. Тен // Особенности государственного регулирования внешнеторговой деятельности в современных условиях : материалы III всероссийской науч.-практ. конф., Ростов-н/Дону, 17-18 нояб. 2016 г. – Ростов-н/Дону : РТА, Ростовский филиал, 2016. – С. 365-370.

48. Тарасова, К. А. Удовлетворенность системой управления персоналом в органах государственного управления [Текст] / К. А. Тарасова // Социально-экономические исследования, гуманитарные науки и юриспруденция : теория и практика. – 2015. – № 3. – С. 30-33.

49. Тутова, О. Н. Методические подходы к определению эффективности управления персоналом в таможенных органах [Текст] / О. Н. Тутова // Вестник российской таможенной академии. – 2010. – № 2. – С. 78-

84.

50. Шевченко, И. Н. Специфика процесса управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации и ключевые направления его оптимизации [Текст] / И. Н. Шевченко // Аллея науки. – 2017. – № 9. – С. 540-543.