

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО**  
**«Сибирский федеральный университет»**  
институт  
**«Экономика и гуманитарные дисциплины»**  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
зав. кафедрой ЭиГД  
Т.Б. Коняхина  
подпись инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.02 Менеджмент**

код – наименование направления

**Совершенствование системы управления персоналом на примере Управления**  
**Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия**  
тема

Руководитель \_\_\_\_\_ **доцент, к.э.н. Е.Л. Прокопьева**  
подпись, дата      должность, ученая степень      инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ **Л.Д. Петрова**  
подпись, дата      инициалы, фамилия

Абакан 2021

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме  
Совершенствование системы управления персоналом на примере Управления  
Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия

Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть

наименование раздела

подпись, дата

Е.Л. Прокопьева

инициалы, фамилия

Аналитическая часть

наименование раздела

подпись, дата

Е.Л. Прокопьева

инициалы, фамилия

Проектная часть

наименование раздела

подпись, дата

Е.Л. Прокопьева

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

инициалы, фамилия

Е.Л. Прокопьева

**РЕФЕРАТ**  
**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**  
**в форме бакалаврской работы**

Тема выпускной квалификационной работы Совершенствование системы управления персоналом на примере Управления Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия

ВКР выполнена на 68 страницах, с использованием, 12 таблиц, 3 приложений, 31 использованных источников, 13 количество листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: УФНС, управление, человеческие ресурсы, мотивация, кадровая политика, анализ, персонал, характеристика, повышение квалификации, эффективность, совершенствование.

Автор работы, гр. № 3-76м  
подпись инициалы, фамилия

Л.Д. Петрова

Руководитель работы  
подпись инициалы, фамилия

Е.Л. Прокопьева

Год защиты квалификационной работы - 2021

- Цель: разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом Управления ФНС России по Республике Хакасия.

- Задачи: изучить теоретические аспекты системы управления персоналом в налоговых органах; проанализировать систему и принципы обучения государственных гражданских служащих; проанализировать условия работы и мотивацию сотрудников налоговых органов; выявить проблемы и разработать меры по совершенствованию управления персоналом.

- Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что эффективная организация работы системы управления персоналом на предприятии является основным фактором успешной трудовой деятельности его работников, без которой весь комплекс мероприятий по работе с персоналом не будет результативным.

- Научная новизна бакалаврской работы заключается в проведении системного исследования по вопросам управления персоналов в налоговых органах, а также в разработке и реализации методических рекомендаций, позволяющих добиться повышения ее эффективности.

- В выпускной квалификационной работе проведен анализ управления персоналом на примере УФНС России по Республике Хакасия, в ходе которого были разработаны мероприятия по совершенствованию управления, такие как: введение Дистанционного центра подготовки кадров, создание путем организационных изменений в учреждениях специальных отделов (групп) мотивации персонала, а также организация корпоративных мероприятий для сплочения коллектива, публичное признание достижений, регулярное выражение благодарности.

**SUMMARY**  
**GRADUATION THESIS**  
**Bachelor's thesis**

The theme of the graduation thesis is Improving the personnel management system on the example of the Federal Tax Service Administration in the Republic of Khakassia.

The graduation thesis comprises 68 pages, 12charts, 3 appendices, 31 reference items, 13visual aids (slides).

Keywords: Federal Tax Service, management, human resources, motivation, personnel policy, analysis, personnel, characteristics, professional development, efficiency, improvement.

Author of research Z-76M \_\_\_\_\_ L. D. Petrova  
signature full name

Academic supervisor \_\_\_\_\_ E. L. Prokopyeva  
signature full name

English language supervisor \_\_\_\_\_ N.V. Chezybaeva  
signaturefull name

Graduation paper presentation date – 2021

– Purpose: development of measures aimed at improving the personnel management system of the Federal Tax Service Directorate of Russian Federation in the Republic of Khakassia.

– Objectives:

1. To study theoretical aspects of the personnel management system in the tax authorities.

2. To analyze the system and principles of training of state civil officers.

3. To analyze the working conditions and motivation of employees of the tax authorities.

4. To identify problems and to develop measures to improve personnel management.

- The relevance of the theme of the graduation thesis is due to the fact that the effective organization of the personnel management system at the enterprise is the main factor in the successful work of its employees, without which the entire range of measures for working with personnel will not be effective.

- The scientific novelty of the bachelor's work is to conduct a systematic study on the management of personnel in the tax authorities, as well as to develop and to implement methodological recommendations to improve its effectiveness.

– Conclusion, recommendations.

The graduation thesis deals with the analysis of personnel management carried out as in the case of the Federal Tax Service Directorate of Russian Federation in the Republic of Khakassia. Measures have been developed to improve management system: introduction of a remote training center, creation of special departments (groups) of personnel motivation through organizational changes in the institutions, as well as organization of corporate events for team cohesion, public recognition of achievements, regular expressions of gratitude.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и гуманитарные дисциплины»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ

зав. кафедрой ЭиГД  
Т.Б. Коняхина

подпись инициалы, фамилия

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_ 2021 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

Студенту Петровой Любови Дмитриевне

фамилия, имя, отчество

Группа 3-76м Направление 38.03.02 Менеджмент

номер код наименование

Тема выпускной квалификационной работы Совершенствование системы управления персоналом на примере Управления Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия

Утверждена приказом по институту № 235 от 16.04.2021

Руководитель ВКР Е.Л. Прокопьева, к.э.н. доцент кафедры «Экономика и гуманитарные дисциплины» ХТИ-филиал СФУ  
инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР Положение об Управлении Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия, Положение об отделе кадров Управления Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия, Структура Управления Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия

Перечень разделов ВКР Теоретическая часть 1 Теоретические аспекты системы управления персоналом в налоговых органах, Аналитическая часть 2 Характеристика деятельности Управления Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия, Проектная часть 3 Совершенствование системы управления персоналом в УФНС России по Республике Хакасия

Перечень иллюстративного материала (слайдов) 1 Титульный лист, 2 Актуальность и научная новизна, 3 Цели и задачи работы, 4 Анализ управления персоналом налоговых органов 5 Характеристика УФНС России по Республике Хакасия, 6 Структура УФНС России по Республике Хакасия, 7 Основные проблемы системы управления персоналом в УФНС России по Республике Хакасия, 8 Командировочные расходы Управления в 2020 году, 9 Установленные цены на обучение, 10 Рекомендации по совершенствованию системы обучения, 11 Проблемы системы мотивации и стимулирования труда персонала, 12 Пути решения проблем, связанных с мотивацией и стимулированием, 13 Заключение

Руководитель ВКР

подпись

Е.Л. Прокопьева

инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению

подпись инициалы и фамилия студента

Л.Д. Петрова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В НАЛОГОВЫХ ОРГАНАХ .....	10
1.1    Понятие и цели системы управления персоналом .....	10
1.2    Специфика управления персоналом в налоговых органах .....	12
1.3    Анализ системы и принципов обучения государственных гражданских служащих .....	17
1.4    Анализ мотивации и условий работы сотрудников налоговых органов	23
АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ ПО РЕСПУБЛИКЕ ХАКАСИЯ .....	30
2.1 Общая характеристика УФНС России по Республике Хакасия .....	30
2.2 Анализ организационной структуры УФНС России по Республике Хакасия.....	38
2.3 Цели, задачи и принципы кадровой политики УФНС России по Республике Хакасия.....	41
2.4 Количественный и качественный состав персонала Управления.....	44
ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УФНС РОССИИ ПО РЕСПУБЛИКЕ ХАКАСИЯ .....	51
3.1 Повышение эффективности системы управления персоналом в Управлении .....	51
3.2 Усовершенствование профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров УФНС России по Республике Хакасия .....	53
3.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации государственных служащих.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	67
Приложение А – Положение об Управлении Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия .....	69
Приложение Б – Положение об отделе кадров Управления Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия.....	76
Приложение В – Структура Управления Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия .....	83

## **ВВЕДЕНИЕ**

Совершенствование системы управления персоналом – необходимое условие эффективной деятельности современного предприятия. Слаженная работа коллектива и его продуктивное взаимодействие на всех этапах производства составляют основу успешного бизнеса. Поэтому ошибки в управлении кадрами проявляются наиболее явно, даже несмотря на меры по техническому переоснащению.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что эффективная организация работы системы управления персоналом на предприятии является основным фактором успешной трудовой деятельности его работников, без которой весь комплекс мероприятий по работе с персоналом не будет результативным.

Научная новизна бакалаврской работы заключается в проведении системного исследования по вопросам управления персоналов в налоговых органах, а также в разработке и реализации методических рекомендаций, позволяющих добиться повышения ее эффективности.

Эффективность организации определяется существующей системой управления. Поэтому совершенствование систем управления является актуальной и важной задачей для менеджера.

Сфера управления персоналом и кадровый потенциал являются стратегическим фактором успеха предприятия.

С учетом изложенного крайне актуальной становится проблема совершенствования системы управления персоналом, так как успешное достижение поставленных целей во многом определяется уровнем рационального использования персонала и повышением его квалификации.

Цель данной работы состоит в разработке мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом Управления ФНС России по Республике Хакасия.

Для достижения данной цели необходимо:

- изучить теоретические аспекты системы управления персоналом в налоговых органах;
- проанализировать систему и принципы обучения государственных гражданских служащих;
- проанализировать условия работы и мотивацию сотрудников налоговых органов
- выявить проблемы в системе управления персоналом;
- разработать меры по совершенствованию управления персоналом.

Объектом исследования выступает Управление Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия.

Предмет исследования – система управления персоналом в Управления ФНС России по Республике Хакасия.

Информативной базой для анализа служат: Положение об УФНС России по РХ, Положение об отделе кадров об УФНС России по РХ, Структура Управления ФНС России по Республике Хакасия, нормативные документы и другие источники.

Теоретическая значимость работы заключается в том, что она конкретизирует основные положения теории управления персоналом на примере конкретного объекта исследования.

Практическая значимость исследования заключается в том, что выявленные проблемы и предложенные рекомендации к оценке труда персонала способствуют совершенствованию и формированию эффективной системы управления персоналом.

Общей методологической основой исследования послужил системный анализ обучения, а также мотивации и условий работы сотрудников налоговой инспекции.

Данная работа состоит из введения, трёх частей, заключения, списка использованных источников и приложений, содержит 12 таблиц.

# **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В НАЛОГОВЫХ ОРГАНАХ**

## **1.1 Понятие и цели системы управления персоналом**

Без управления людьми не может существовать ни одна организация. Без квалифицированных кадров организация не может достичь своих целей. Не оспорим тот факт, что доходы в первую очередь зависят от того, насколько профессионально работают в ней специалисты.

Персонал как объект управления имеет собственные свойства (организационно-структурные, психологические и др.), требующие умелого учета в практической работе.

Управление персоналом направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное поведение становятся отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

Служба управления персоналом решает ряд задач:

- разработка кадровой политики,
- оформление трудовых взаимоотношений,
- набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседования,
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации,
- выявление социальной напряженности и снятие её,
- консультирование и поддержка руководящих работников, соучастие в принятии решений по кадровым вопросам и т.п.

Человеческие ресурсы представляют собой потенциальные возможности человека в плане трудовой, умственной или физической деятельности.

Понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», т.к. содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей».

Человеческие ресурсы - это определенная совокупность качеств и характеристик человека, которая характеризует его способность к деятельности определенного рода. Кроме того, стоит отметить, что данное понятие может рассматриваться в контексте отдельно взятой организации, региона или же государства в целом.

Человеческие ресурсы могут быть рассмотрены с нескольких точек зрения. Так, довольно большой интерес представляет индивидуальный потенциал отдельно взятого человека. Если рассматривать данное понятие в контексте коллектива, то речь пойдет о социально-психологическом аспекте. Если же нужно определить совокупный потенциал общества в целом, то говорят о социологическом исследовании.

Управление человеческими ресурсами - главная функция любой организации. Она рассматривается как система организации и управления процессами отбора, обучения и оценки кадров.

Главная цель управления персоналом состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации. Это означает улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он оптимальным образом наращивал и использовал свой трудовой и творческий потенциал и благодаря этому содействовал достижению общей цели, а также поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении. Для достижения этой цели реализуется ряд локальных целей-средств:

- 1) планирование (координация ожидаемых результатов и способов их достижения),
- 2) организация и регулирование (координация действий для достижения результатов),
- 3) учет и контроль (получение информации о достижении результатов),
- 4) стимулирование (распределение финансовых ресурсов между всеми звеньями и объектами).

Система целей для управления персоналом рассматривается двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные

потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, система должна определить: какие цели ставит перед собой администрация по использованию персонала и какие для этого необходимо создать условия. Эти цели не должны быть противоречивыми.

Современная система управления, чтобы быть эффективной, должна отвечать трем главным требованиям:

- должна быть эффективна,
- регулярно обновляться,
- обеспечить умеренную чувствительность к изменению внешней среды.

Изменяющиеся условия увеличивают потребность в совершенствовании системы управления персоналом.

Прежде чем перейти к конкретным рекомендациям необходимо четко определить принципы управления организацией. Для этого проведем сравнительный анализ устаревших и современных принципов управления.

## **1.2 Специфика управления персоналом в налоговых органах**

Масштаб, характер, специфика деятельности налоговых органов определяют состав, требования к персоналу (кадрам), влияют на их количественные и качественные характеристики.

В качестве основных этапов службы в налоговых органах выделяют следующие:

- 1) поступление на государственную службу;
- 2) присвоение классных чинов;
- 3) аттестация;
- 4) процедуры поощрения и привлечения к дисциплинарной ответственности;
- 5) прекращение службы.

Департамент кадровой политики выступает главным субъектом управления персоналом в Министерстве РФ по налогам и сборам.

Рассмотрим, как осуществляется в Управлении ФНС по Республике Хакасия основные функции по управлению персоналом:

## 1. Планирование

Кадровое планирование в организации необходимо для определения:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где необходимо принять на работу,
- можно ли провести сокращение персонала,
- как лучше решить вопросы повышения квалификации работников,
- какие потребуются затраты на указанные выше мероприятия.

При планировании численности работников учитывается:

- общая численность работников по отдельным городским (районным) и местным налоговым органам,
- характерные особенности,
- социальная и демографическая характеристика региона,
- структурный и квалификационный состав персонала,
- сложность и комплексность решения задач,
- техническое обеспечение управленческого труда.

## 2. Прием, увольнение, адаптация

Руководитель инспекции, его заместители и начальники отделов назначаются и освобождаются от должности начальником вышестоящей налоговой инспекции. Прием и увольнение с работы других сотрудников районной налоговой инспекции производится по согласованию с руководителем налоговой инспекции. Он несет персональную ответственность за подбор и расстановку кадров, повышение их квалификации.

Вновь принятые работники представляются к классному чину инспектора налоговой службы третьего ранга при наличии высшего или среднего специального образования и стажа работы в налоговых органах не менее одного года. Таким образом, в налоговой службе осуществляется подготовка и адаптация новых работников.

### **3. Карьера**

В отдельных случаях за примерное исполнение служебных обязанностей и высокие показатели в работе руководитель вышестоящей налоговой инспекции вправе присвоить более высокий классный чин по истечению определенного срока.

### **4. Подбор кадров**

Подбор персонала в налоговой службе заключается в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих изменений. Набор традиционно делится на внешний и внутренний.

Преимущества внешнего отбора состоят в том, что в организацию вовлекаются новые люди, приносящие с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития. Источниками внешнего отбора являются:

- объявления в сети интернет,
- агентства по трудоустройству,
- специализированные консультационные фирмы.

При подборе персонала в налоговой инспекции используют следующие критерии отбора:

- высокая квалификация,
- личные качества,
- образование,
- профессиональные навыки,
- опыт предыдущей работы,
- совместимость с окружающими (личные качества).

Порядок и условия проведения конкурса на замещение вакантных  
должностей

Поступление гражданина на государственную гражданскую службу в ФНС России осуществляется по результатам конкурса, если иное не установлено законом.

Право на участие в конкурсе имеют граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие установленным законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе квалификационным требованиям к вакантной должности гражданской службы.

Гражданин Российской Федерации, изъявивший желание участвовать в конкурсе, представляет в УФНС России по Республике Хакасия:

- а) личное заявление (для гражданина, для госслужащего);
- б) собственноручно заполненную и подписанную анкету, форма которой утверждается Правительством Российской Федерации, с приложением фотографии;
- в) копию паспорта или заменяющего его документа (соответствующий документ предъявляется лично по прибытии на конкурс);
- г) документы, подтверждающие необходимое профессиональное образование, стаж работы и квалификацию:
  - копию трудовой книжки (за исключением случаев, когда служебная (трудовая) деятельность осуществляется впервые) или иные документы, подтверждающие трудовую (служебную) деятельность гражданина;
  - копии документов о профессиональном образовании, а также по желанию гражданина - о дополнительном профессиональном образовании, о присвоении ученой степени, ученого звания, заверенные нотариально или кадровыми службами по месту работы (службы);
- д) документ об отсутствии у гражданина заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу или ее прохождению;
- е) иные документы, предусмотренные Федеральным законом от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации", другими федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации[3].

Затем проводится собеседование уполномоченного работника (как правило, начальника отдела кадров) с кандидатом. При беседе выясняются:

- 1) мотивы выбора данной специальности и желания работать в налоговой инспекции,
- 2) склонности к изучению тех или иных предметов,
- 3) другие параметры личности, что позволяет оценить, насколько конкретный человек сможет соответствовать предъявляемым профессиональным требованиям. Собеседование проводится в произвольной форме.

В инспекции также формируется резерв кандидатов на замещение должностей налоговых работников. Резерв создается из числа лиц, выразивших желание работать в налоговых органах и соответствующих общим требованиям профессиональной подготовки, возрастным и медицинским критериям, необходимым морально-этическим качествам.

Для зачисления в резерв необходимо представить в отдел кадрового обеспечения для ознакомления документы о высшем или незаконченном высшем экономическом образовании, характеристику (отзыв) с последнего места работы или учебы, а также медицинскую справку о состоянии здоровья.

Время нахождения в резерве используется для:

- изучения и оценки личности резервиста,
- определения его профессиональной,
- морально-психологической пригодности для работы в налоговой инспекции.

С этой целью они могут привлекаться на общественных началах к выполнению некоторых поручений, участвовать в учебных мероприятиях. После изучения личности претендента при положительной оценке всех его качеств он вносится в список резерва, о чем необходимо сообщить в Департамент кадровой политики. При наличии вакантной должности кандидат направляется в отдел кадров, имея при себе все перечисленные документы.

Таким образом, Управление ФНС по Республике Хакасия в подборе, управлении, а также проведении конкурсов на замещение вакантных должностей государственных гражданских служащих, как и другие налоговые органы, основывается на нормативной базе, то есть действует в рамках законодательства.

### **1.3 Анализ системы и принципов обучения государственных гражданских служащих**

Согласно Постановлению Правительства РФ от 06.05.2008 №362 «Об утверждении государственных требований к профессиональной подготовке, повышению квалификации и стажировке государственных служащих Российской Федерации», дополнительным профессиональным образованием государственных гражданских служащих РФ является образование на базе высшего и среднего профессионального образования, осуществляющее в имеющих аккредитацию образовательных учреждениях высшего среднего и дополнительного профессионального образования, а также непосредственно в государственных органах или иных организациях, направленное на непрерывное профессиональное развитие государственных гражданских служащих РФ[5].

Дополнительное профессиональное образование гражданских служащих включает их профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку.

Стажировка является как самостоятельным видом дополнительного профессионального образования гражданского служащего, так и частью его профессиональной переподготовки или повышения квалификации.

Профессиональная подготовка и повышение квалификации гражданских служащих осуществляется:

- с отрывом,
- с частичным отрывом (до трех рабочих дней в неделю),
- без отрыва (вечерние группы) от гражданской службы РФ,

· с использованием возможностей дистанционных образовательных технологий.

Количество гражданских служащих в учебных группах при проведении практических и семинарских занятий должно составлять не более 6 человек. При проведении лекционных занятий возможно объединение групп в потоки.

При проведении образовательными учреждениями профессиональной подготовки и повышения квалификации гражданских служащих объем лекционных занятий не должен превышать 30 процентов общего объема аудиторских занятий.

Освоение гражданскими служащими образовательных программ дополнительного профессионального образования завершается обязательной государственной итоговой аттестацией, предусматривающей выпускную квалификационную (аттестационную) работу и экзамен.

Аттестация работников налоговых органов - основной инструмент планирования расстановки кадров, переподготовки и повышения квалификации, создания кадрового резерва. Она требует от руководящих работников и специалистов по кадрам постоянного внимания и значительных ресурсов.

В первую очередь, как правило, аттестацию проводят среди руководителей инспекции, а затем уже аттестуют подчиненных им работников. Аттестация членов аттестационной комиссии проводится на общих основаниях.

Руководители инспекции проходят аттестацию в комиссиях, организуемых вышестоящим органом - ФНС.

Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист составляется в одном экземпляре и подписывается секретарем и членами аттестационной комиссии. Аттестационный лист работника, прошедшего аттестацию, хранят в его личном деле.

Согласно статье 48 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», аттестация гражданского служащего проводится один раз в три года[3].

Гражданским служащим, успешно освоившим программы дополнительного профессионального образования, выдаются следующие документы государственного образца:

1) диплом о профессиональной подготовке (лицам, прошедшим обучение по программе объемом более 500 часов),

2) диплом о дополнительном образовании- лицам, прошедшим обучение по дополнительной профессиональной образовательной программе для получения дополнительной квалификации объемом более 1000 часов.

Согласно Положения о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации, условия для профессионального развития гражданского служащего, участвующего в мероприятиях по профессиональному развитию, обеспечивают [2]:

а) руководитель государственного органа, лицо, замещающее государственную должность Российской Федерации или государственную должность субъекта Российской Федерации, либо представитель указанных руководителя или лица, осуществляющие полномочия нанимателя от имени Российской Федерации или субъекта Российской Федерации (далее - представитель нанимателя);

б) организация, осуществляющая образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам (далее - образовательная организация);

в) государственный орган, организация, привлекаемые к реализации мероприятий по профессиональному развитию гражданского служащего.

Основаниями для направления гражданского служащего для участия в мероприятиях по профессиональному развитию являются [2]:

а) решение представителя нанимателя;

- б) результаты аттестации гражданского служащего;
- в) назначение гражданского служащего на иную должность государственной гражданской службы Российской Федерации в соответствии с пунктом 2 части 1 статьи 31 Федерального закона от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации";
- г) назначение гражданского служащего в порядке должностного роста на должность государственной гражданской службы Российской Федерации категории "руководители" высшей или главной группы должностей либо на должность государственной гражданской службы Российской Федерации категории "специалисты" высшей группы должностей впервые;
- д) поступление гражданина на государственную гражданскую службу Российской Федерации впервые.

Профессиональное развитие гражданского служащего осуществляется на системной основе и заключается в приобретении им новых знаний и умений, развитии его профессиональных и личностных качеств в целях поддержания и повышения уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей.

Профессиональное развитие гражданских служащих включает в себя:

- а) дополнительное профессиональное образование;
- б) семинары, тренинги, мастер-классы, иные мероприятия, направленные преимущественно на ускоренное приобретение гражданскими служащими новых знаний и умений;
- в) конференции, круглые столы, служебные стажировки, иные мероприятия, направленные на изучение передового опыта, технологий государственного управления, обмен опытом;
- г) самостоятельное изучение гражданскими служащими образовательных материалов, тематика которых соответствует направлению их профессиональной служебной деятельности и которые размещены на предназначенном для профессионального развития гражданских служащих едином специализированном информационном ресурсе, созданном на базе

федеральной государственной информационной системы в области государственной службы (далее - единый специализированный информационный ресурс), а также в иных информационных системах;

д) образовательные курсы, доступ к которым предоставляется гражданским служащим в дистанционной форме, в том числе с использованием единого специализированного информационного ресурса и иных информационных систем.

Повышение квалификации гражданского служащего осуществляется по мере необходимости, но не реже одного раза в три года.

Отдельный нюанс обучения кадров государственной службы - осуществление государственного заказа на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку гражданских служащих.

Государственный заказ на очередной год включает в себя:

1) государственный заказ на профессиональную переподготовку гражданских служащих;

2) государственный заказ на повышение квалификации и стажировку гражданских служащих.

Управление Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия сотрудничает с двумя Центрами подготовки персонала ФНС:

1. Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России в г. Санкт-Петербурге[30],

2. Приволжский институт повышения квалификации ФНС России в г. Нижний Новгород [31].

Именно перед образовательными учреждениями ставится задача разрешения этого противоречия через хорошо организованный и качественный процесс подготовки и переподготовки кадров, разработки программы их систематического обучения, чтобы та или иная его форма органически вписывалась в соответствующий этап деятельности государственного гражданского служащего, его карьеры, отвечая потребностям данной сферы деятельности и каждого его работника.

Согласно статье 21 Трудового кодекса РФ работник имеет право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации [7].

Профессиональная подготовка и повышение квалификации заканчивается итоговой аттестацией, включающей экзамен в форме тестирования и защиту итоговой работы. Гражданским служащим, успешно завершившим курс обучения, выдается документ государственного образца в соответствии с пройденной образовательной программой. Гражданским служащим, прошедшим курс обучения, но не прошедшим итоговую аттестацию, выдаются соответствующие справки.

Расходы, связанные с обучением могут включать:

- стоимость образовательной программы;
- оплату труда сотрудника;
- командировочные расходы.

Говоря о правовой базе, следует сказать, что в настоящее время профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации государственных служащих регулируются указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ, основными из которых являются:

- Указ Президента РФ от 21.02.2019 №68 «Положение о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации»
- Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями на 25.12.2008), (ст. 61 - 63);
- Постановление Правительства РФ от 06.05.2008 №362 «Об утверждении государственных требований к профессиональной подготовке, повышению квалификации и стажировке государственных служащих Российской Федерации» (ред. от 02.06.2016)
- Постановление Правительства РФ от 17 апреля 2008 г. № 284 «О реализации функций по организации формирования, размещения и исполнения

государственного заказа на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку федеральных государственных гражданских служащих» (с изменениями от 27.11.2008).

Указанные акты предусматривают организационно-правовые формы профессиональной подготовки государственных служащих, порядок, периодичность, сроки и условия профессионального обучения и затрагивают некоторые другие вопросы.

#### **1.4 Анализ мотивации и условий работы сотрудников налоговых органов**

Создание благоприятных условий работы персонала является важным элементом системы управления персоналом.

На данном этапе обеспечены большинство условий для работы в инспекции, в том числе:

- 100-процентная обеспеченность шкафами, столами, стульями;
- бесплатная спецодежда;
- обеспечение санитарными узлами;
- предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск 30 календарных дней;
- обучение, повышение квалификации за счет инспекции.

Возможность обучения и повышения квалификации являются главными мотивационными факторами для молодых специалистов, так как их главные цели - наработка практического опыта и перспектива карьерного роста.

Мотивация труда - одна из важнейших функций управления людьми.

Одним из составляющих факторов мотивации труда, конечно же, является оплата труда.

Действующая в налоговой службе система материального стимулирования включает в себя следующие элементы: формы и системы оплаты труда. Для всех категорий работников применяется повременно - премиальная система оплаты труда.

Оплата труда начальников отделов и служащих производится на основе должностных окладов, каждому конкретному работнику размер должностного оклада устанавливается в соответствии с приказами Министерства РФ по налогам и сборам и ТК.

Документом, регламентирующим размер оплаты труда (оклада), является штатное расписание, которое разрабатывается ежегодно.

Фонд оплаты труда работников состоит из должностного оклада и выплат стимулирующего и компенсационного характера (ежемесячная надбавка за выслугу лет, ежемесячная надбавка за напряженность и специальный режим работы, премия, надбавка за классность, единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска, выплата материальной помощи).

Выплаты стимулирующего характера осуществляются согласно приложению об оплате труда работников.

Должностные оклады специалистов, руководителей устанавливаются в размерах не менее суммы оклада, установленного Правительством РФ, также индексируются в зависимости от роста цен в соответствии с решением Министерства РФ по налогам и сборам.

Порядок выплаты заработной платы предусматривает выплату зарплаты два раза в месяц не позднее 3 и 17 числа каждого месяца путем перечисления денежных средств на счет работника в банке.

Служебным контрактом предусматривается также оплата отпускных, больничных листов и другие выплаты в соответствии с Трудовым кодексом.

В целях мотивирования работников к более производительному труду, руководством предусматривается поощрение работников за достижение высоких результатов по итогам года. Для служащих, начальников отделов высшим руководством определяется сумма поощрительных выплат за положительные результаты труда всего коллектива.

Также, важным аспектом системы мотивации персонала является нематериальная мотивация.

Оплата труда специалистов УФНС России по Республике Хакасия производится в виде денежного содержания, которое является основным средством их материального обеспечения и стимулирования профессиональной служебной деятельности по замещаемой должности.

Это денежное содержание состоит из месячного оклада в соответствии с занимаемой должностью, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат.

Размеры должностных окладов гражданских служащих устанавливаются указом Президента Российской Федерации.

Порядок выплаты надбавок за выслугу лет отражен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Порядок выплаты надбавок за выслугу лет

Стаж работы	Размер ежемесячной надбавки за выслугу лет в процентах к должностному окладу
от 1 года до 5 лет	10%
от 5 до 10 лет	20%
от 10 до 15 лет	30%
свыше 15 лет	40%

Стимулируя персонал выплатами за выслугу лет, инспекция препятствует излишней текучести кадров, так как она:

- отрицательно сказывается на работе всей организации в целом,
- не дает сформироваться коллективу, корпоративному духу,
- влечет за собой снижение эффективности работы.

Ежемесячная надбавка за напряженность и специальный режим работы устанавливается приказом руководителя инспекции на текущий год. Размер надбавки устанавливается в процентном отношении к должностному окладу и может достигать до 50% в месяц.

Доплата за сложность, напряженность и высокие достижения в службе устанавливается в соответствии с решением руководителя органа или

учреждения прокуратуры с учетом объема работы и результатов службы каждого работника инспекции.

Размер ежемесячной надбавки за напряженность и специальный режим работы зависит от следующих факторов:

- сложность, важность выполняемой работы;
- степень самостоятельности и ответственности;
- специальный режим работы.

В течение календарного года размер надбавки за напряженность и специальный режим работы работникам инспекции может быть увеличен (снижен) или её выплата прекращена полностью в зависимости от изменений показателей и условий работы. В порядке, установленном трудовым законодательством РФ.

Премирование работников по результатам работы осуществляется с целью повышения мотивации и усиления их материальной заинтересованности в повышении качества выполняемых заданий, а также в целях повышения уровня ответственности за порученную работу.

Показателями премирования являются:

- успешное и добросовестное выполнение своих обязанностей;
- высокая результативность работы;
- новаторство, инициативность;
- высококвалифицированное и в установленные сроки выполнение заданий особой важности и сложности.

Основанием для начисления премии работнику является Приказ руководителя Управления.

Размер премии устанавливается в процентном отношении к должностному окладу и может достигать до 33% в месяц.

Работодатель предоставляет работникам ежегодные оплачиваемые отпуска продолжительностью 28 календарных дней, для госслужащих продолжительность отпуска составляет 30 календарных дней.

Единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска работнику инспекции производится один раз в год в размере одного должностного оклада. Основанием для выплаты является заявление работника.

При разделении отпуска на несколько частей выплата производится один раз. В случае если по каким-либо причинам в текущем календарном году ежегодный оплачиваемый отпуск работнику не был предоставлен и (или) выплата не была произведена, указанная выплата производится по заявлению работника в конце текущего календарного года, либо может быть перенесена на следующий год.

Работникам также может быть оказана материальная помощь в размере одного должностного оклада в случае:

- длительного заболевания работника либо предстоящей сложной операции или тяжелого заболевания,
- смерти членов семьи,
- в связи с юбилейной датой (50, 55, 60 лет со дня рождения),
- бракосочетанием,
- рождением ребенка,
- уходом на пенсию.

Выплата материальной помощи осуществляется за счет средств от экономии фонда оплаты труда.

При всём при этом характерным для УФНС России по Республике Хакасия является ограниченность и недостаточное внедрение современной системы мотивации труда, так как большинство работников не стремятся проявлять инициативу и творчество в своей деятельности, в полной мере брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения. Следовательно, целесообразно разработать предложения по совершенствованию существующей системы мотивации.

Система нематериальной мотивации - это совокупность внешних стимулов нематериального характера, которые используются в компании для поощрения эффективного труда работников.

В системе нематериального стимулирования инспекции делается акцент на следующие составляющие:

1. Престиж и привилегия.
2. Удовлетворение собой.
3. Устная и/или письменная благодарность за эффективную работу.
4. Интересная работа.
5. Профессиональное совершенствование.
6. Проведение корпоративных праздников.

В настоящее время в Управлении преобладают достаточно устаревшие формы мотивации персонала, которые могут и должны быть доработаны и расширены с целью привлечения молодых и перспективных кадров.

В общем виде процесс мотивации состоит из шести стадий:

1. Возникновение у работника потребностей.
2. Начало действия мотивов, поиск путей устранения потребностей.
3. Определение потребностей.
4. Осуществление действий.
5. Устранение потребностей.

Потребность - это переживаемая и осознаваемая человеком нужда в том, что необходимо для поддержания его организма и развития личности.

Текучесть кадров в инспекции не велика, это может объясняться тем, что люди бояться потерять стабильную работу с отсутствием коммерческих рисков и немаловажным фактом того, что, защищая экономику государства, работники налоговых органов также находятся под его защитой.

Однако, по отзывам сотрудников, имеет место недовольство физическими условиями труда, которое проявляется в плохом оснащении материальными средствами, устаревшей техникой и оборудованием, что может отрицательно сказываться на деятельности инспекции.

Присвоение каждого классного чина производится в соответствии с занимаемой должностью, квалификацией и стажем работы.

Устанавливаются следующие сроки пребывания в классном чине:

- инспектора налоговой службы III ранга - 2 года,
- инспектора налоговой службы II ранга - 2 года,
- инспектора налоговой службы I ранга - 3 года,
- советника налоговой службы III ранга - 3 года,
- советника налоговой службы II ранга - 4 года,
- советника налоговой службы I ранга - 4 года.

При решении вопроса о присвоении классного чина гражданской службы по инициативе гражданского служащего проводится квалификационный экзамен не позднее чем через три месяца после дня подачи им письменного заявления о присвоении классного чина гражданской службы.

Налоговый инспектор — это очень специфичная профессия. В основном, эта работа связана с проведением проверок, ведением документации, анализом оплат налогоплательщиков и, конечно же, применением санкций в случае нарушений.

Данная работа довольно монотонная и однообразная, часто приходится засиживаться допоздна, чтобы успеть выполнить все поставленные задачи.

Если у человека есть лидерские качества, то он имеет больше шансов для повышения по карьерной лестнице. Некоторые начинают карьеру в небольшом городе, а уже через 10-15 лет становятся налоговиками в краевом центре.

## **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ ПО РЕСПУБЛИКЕ ХАКАСИЯ**

### **2.1 Общая характеристика УФНС России по Республике Хакасия**

В систему налоговых органов на территории Российской Федерации входят:

1. Федеральная налоговая служба Российской Федерации (ФНС), являющаяся федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим непосредственное руководство налоговым делом РФ.
2. Межрегиональные инспекции ФНС России по федеральным округам (Центральный, Северо-Западный, Дальневосточный, Уральский, Приволжский, Сибирский, Южный).
3. Межрегиональные инспекции по крупнейшим налогоплательщикам.
4. Межрегиональная инспекция по централизованной обработке данных (ЦОД).
5. Управления федеральной налоговой службы по субъектам РФ (УФНС).
6. Территориальные налоговые органы ФНС России.
7. Территориальные инспекции ФНС России.
8. Межрайонные инспекции ФНС России.

Миссия ФНС России – высокое качество услуг и комфортные условия для уплаты налогов при эффективном противодействии схемам незаконного уклонения от уплаты налогов для обеспечения справедливых и равных для всех условий ведения бизнеса.

Управление Федеральной налоговой службы по РХ входит в централизованную систему налоговых органов и находится в непосредственном подчинении Управлению ФНС по России.

В период с 23 ноября 2020 года произошла реорганизация Межрайонных инспекций ФНС России № 1-3 путем присоединения к Управлению Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия.

Ниже представлена краткая характеристика УФНС России по Республике Хакасия, которая включает в себя полное наименование, адрес, телефон, а также дополнительную информацию (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Краткая характеристика Управления Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия

Код УФНС	1900
Наименование	Управления Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия
Адрес	655017, Республика Хакасия, г. Абакан, ул. Крылова, д. 76
Телефон	8 (3902)23-11-00, 8 (390)222-99-00, 8 (3902)22-99-00, Факс: 23-20-05
Дополнительная информация	Код ОКПО:26654845

Управление ФНС составляет единую централизованную систему контроля за соблюдением законодательства о налогах и сборах, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет налогов и сборов, а в случаях, предусмотренных законодательством РФ, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет иных обязательных платежей. В указанную систему входят федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный по контролю и надзору в области налогов и сборов, и его территориальные органы.

Управление ФНС осуществляет свои функции и взаимодействуют с федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления и государственными внебюджетными фондами посредством реализации полномочий, предусмотренных Налоговым кодексом РФ и иными нормативными правовыми актами РФ.

Согласно п. II Положению об Управлении Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия, утвержденному руководителем Федеральной

налоговой службы Д.В.Егоровым 13 ноября 2020 г., Управление Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия имеет следующие полномочия (выдержки из положения)[4]:

1. Осуществляет контроль и надзор (в том числе проверки) за:
  - соблюдением законодательства о налогах и сборах, а также принятых в соответствии с ним нормативных правовых актов, правильностью исчисления, полнотой и своевременностью уплаты в бюджетную систему Российской Федерации налогов, сборов и страховых взносов, а в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью уплаты в бюджетную систему Российской Федерации иных обязательных платежей;
  - соблюдением требований к контрольно-кассовой технике, порядком и условиями ее регистрации и применения, полнотой учета выручки денежных средств и использованием специальных банковских счетов платежными агентами (субагентами), банковскими платежными агентами (субагентами) и поставщиками;
  - соблюдением резидентами (за исключением кредитных организаций, некредитных финансовых организаций, осуществляющих виды деятельности, указанные в Федеральном законе от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)») и нерезидентами валютного законодательства Российской Федерации, требований актов органов валютного регулирования и валютного контроля (за исключением контроля за валютными операциями, связанными с перемещением товаров через таможенную границу Евразийского экономического союза, с ввозом товаров в Российскую Федерацию и их вывозом из Российской Федерации), соответствием проводимых валютных операций, не связанных с перемещением товаров через таможенную границу Евразийского экономического союза, с ввозом товаров в Российскую Федерацию и их вывозом из Российской Федерации, условиям лицензий и разрешений, а также за соблюдением резидентами, не являющимися уполномоченными банками, обязанности уведомлять налоговые органы по

месту своего учета об открытии (закрытии, изменении реквизитов) счетов (вкладов) в банках, расположенных за пределами территории Российской Федерации, и представлять отчеты о движении средств по таким счетам (вкладам) [7];

- проведением всероссийских лотерей;
- осуществляет бюджетные полномочия главного администратора доходов бюджета Республики Хакасия, местных бюджетов, входящих в консолидированный бюджет Республики Хакасия, администратора доходов федерального бюджета и государственных внебюджетных фондов Российской Федерации;
- выдает в установленном порядке свидетельства о регистрации лица, совершающего операции с нефтепродуктами, за исключением свидетельств, выдаваемых налогоплательщикам, состоящим на учете в межрегиональных инспекциях ФНС России по крупнейшим налогоплательщикам;
- осуществляет государственную регистрацию юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей, крестьянских (фермерских) хозяйств;
- регистрирует в установленном порядке контрольно-кассовую технику, используемую организациями и индивидуальными предпринимателями в соответствии с законодательством Российской Федерации;

Ведет в установленном порядке:

- учет организаций и физических лиц на территории Республики Хакасия в целях проведения налогового контроля;
- Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ), Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП) и Единый государственный реестр налогоплательщиков (ЕГРН);
- учет (по каждому налогоплательщику, плательщику сборов, плательщику страховых взносов и виду платежа) сумм налогов, сборов и страховых взносов, подлежащих уплате и фактически поступивших в бюджет, а также сумм пени, налоговых санкций;

- представляет сведения, содержащиеся в ЕГРЮЛ, ЕГРИП и ЕГРН, в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- осуществляет формирование налоговой статистики;
- мониторинг начислений и прогнозирование поступлений налоговых платежей и страховых взносов от крупнейших налогоплательщиков;
- анализ информации, поступающей от налогоплательщиков, плательщиков страховых взносов, налоговых органов и иных источников, характеризующих деятельность крупнейших налогоплательщиков, схем уклонения от налогообложения, подготовку положений по выявлению, пресечению и предупреждению данных схем;
- представляет финансовым органам Республики Хакасия - в целом по региону и по муниципальным образованиям информацию о начисленных, уплаченных суммах по видам налогов, сборов и иных обязательных платежей, о суммах задолженности по ним, а также сведения о налоговой базе и структуре начислений по налогам и сборам, формирующими в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации доходы бюджета Республики Хакасия и местных бюджетов;
- бесплатно информирует (в том числе в письменной форме) налогоплательщиков, плательщиков сборов, плательщиков страховых взносов и налоговых агентов о действующих налогах, сборах и страховых взносах, законодательстве о налогах и сборах и принятых в соответствии с ним нормативных правовых актах, порядке исчисления и уплаты налогов, сборов и страховых взносов, правах и обязанностях налогоплательщиков, плательщиков сборов, плательщиков страховых взносов и налоговых агентов, полномочиях налоговых органов и их должностных лиц;
- осуществляет в установленном порядке прием налоговых деклараций (расчетов);
- осуществляет в установленном порядке совместную сверку расчетов по налогам, сборам, страховым взносам, пеням, штрафам, процентам;

- осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке возврат или зачет излишне уплаченных или излишне взысканных сумм налогов, сборов и страховых взносов, а также пени и штрафов;
- принимает в установленном законодательством Российской Федерации порядке решения об изменении сроков уплаты налогов, сборов, страховых взносов и пени;
- взыскивает в установленном порядке недоимки, а также пени, проценты и штрафы по налогам, сборам и страховым взносам, предъявляет в суды общей юрисдикции, Верховный Суд Российской Федерации или арбитражные суды иски (заявления):
  - о взыскании недоимки, пени, штрафов за налоговые правонарушения;
  - о возмещении ущерба, причиненного государству и (или) муниципальному образованию вследствие неправомерных действий банка по списанию денежных средств со счета налогоплательщика, плательщика страховых взносов после получения решения налогового органа о приостановлении операций, в результате которых стало невозможным взыскание налоговым органом недоимки, задолженности по пеним, штрафам с налогоплательщика, плательщика страховых взносов;
  - о досрочном расторжении договора об инвестиционном налоговом кредите;
  - в иных случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации;
    - представляет в соответствии с законодательством Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве) интересы Российской Федерации по обязательным платежам и (или) денежным обязательствам;
    - осуществляет функции получателя средств федерального бюджета, предусмотренных на содержание Управления и реализацию возложенных на Управление функций;
    - обеспечивает в пределах своей компетенции защиту сведений, составляющих государственную, налоговую и иную охраняемую законом тайну, персональные данные;

- осуществляет в соответствии с законодательством Российской Федерации работу по комплектованию, хранению, учету и использованию квалифицированных сертификатов ключа проверки электронной подписи и средств электронной подписи, применяемых в ходе деятельности Управления;
- организует прием граждан, обеспечивает своевременное и полное рассмотрение обращений граждан, принимает по ним решения и направляет заявителям ответы в установленный законодательством Российской Федерации срок;
- организует профессиональную подготовку работников Управления, их переподготовку и повышение квалификации;
- обеспечивает в соответствии с законодательством Российской Федерации комплектование, хранение, учет и использование архивных документов, образовавшихся в ходе деятельности Управления;
- обеспечивает внедрение информационных систем, автоматизированных рабочих мест и других средств автоматизации и компьютеризации работы в налоговых органах;
- осуществляет закупки товаров, работ и услуг для нужд Управления, а также иные действия заказчика, предусмотренные законодательством Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, от имени Российской Федерации заключает государственные контракты, иные договоры в пределах доведенных лимитов бюджетных обязательств, с учетом принятых и неисполненных обязательств;
- обеспечивает мобилизационную подготовку Управления;
- осуществляет организацию и ведение гражданской обороны в Управлении;
- участвует в рамках установленной компетенции в выполнении задач, связанных с реализацией федеральных программ, планов и отдельных мероприятий, предусмотренных актами Президента Российской Федерации,

Правительства Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти;

- осуществляет иные функции, предусмотренные законодательством Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами.

Управление с целью реализации полномочий в установленной сфере деятельности имеет право:

- запрашивать и получать сведения, необходимые для принятия решений по вопросам, отнесенными к установленной сфере деятельности;
- привлекать в установленном порядке для проработки вопросов, отнесенных к установленной сфере деятельности, научные и иные организации, ученых и специалистов;
- в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, давать юридическим и физическим лицам разъяснения по вопросам, отнесенными к установленной сфере деятельности;
- применять предусмотренные законодательством Российской Федерации меры ограничительного, предупредительного и профилактического характера, а также санкции, направленные на недопущение и (или) ликвидацию последствий, вызванных нарушением юридическими и физическими лицами обязательных требований в установленной сфере деятельности, с целью пресечения фактов нарушения законодательства Российской Федерации.

Источником финансирования Управления ФНС России по РХ является Министерство финансов Российской Федерации.

Управление ФНС своей деятельности руководствуется следующими нормативно-правовыми актами:

1. Конституция Российской Федерации. Конституция РФ имеет высшую юридическую силу и прямое действие на всей территории страны. Статья 57. "Каждый обязан платить законно установленные налоги и сборы. Законы, устанавливающие новые налоги или ухудшающие положение налогоплательщиков, обратной силы не имеют".

2. Налоговый кодекс Российской Федерации.

3. Федеральные конституционные законы, федеральные законы Российской Федерации (в том числе и налоговые):

- Федеральный закон РФ от 08.08.2001 № 134-ФЗ "О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора) (с изменениями и дополнениями);
- Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации.

4. Акты Президента РФ и Постановления Правительства.

5. Международные договоры РФ, нормативно правовые акты Министерства РФ, правовые акты ФНС России, нормативно-правовые акты органов власти Республики Хакасия и местного самоуправления, принимаемые в пределах их полномочий по вопросам налогов и сборов.

6. Положение об Управлении Федеральной налоговой службе по Республике Хакасия.

## **2.2 Анализ организационной структуры УФНС России по Республике Хакасия**

Проанализировав организационную структуру УФНС России по Республике Хакасия, можно сделать вывод о том, что она принадлежит к смешанному типу структуры, где все решения утверждаются линейным руководителем, который передаёт их подчинённым подразделениям. Все структурные подразделения взаимосвязаны между собой и взаимодействуют друг с другом в процессе своей деятельности.

Управление возглавляет руководитель, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Министром финансов Российской Федерации по представлению руководителя ФНС России.

Руководитель Управления несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Управление задач и функций.

Деятельность УФНС России по Республике Хакасия регламентируется Налоговым Кодексом Российской Федерации и моральным и этическим кодексом государственных и гражданских служащих.

Для налоговой службы характерна четкая система взаимных связей функций и подразделений, а также быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Необходимо отметить, что в практике организации службы в налоговых органах важнейшим принципом управления является принцип единоначалия. Он предполагает, с одной стороны, коллегиальность управления, а с другой - установление строжайшей персональной ответственности за исполнительские функции. Коллегиальность при этом не исключает, а предполагает личную ответственность каждого сотрудника налогового органа за порученное ему дело.

Общее количество сотрудников УФНС России по Республике Хакасия – 506 человек. Ниже представлена структура инспекции, где указано количество сотрудников в каждом отделе, а также количество сотрудников, занимающих руководящие должности (табл. 1.3).

Таблица 1.3 - Структура Управления Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия

№ п/п	Территориальные органы	Численность (без персонала по охране и обслуживанию здания), ед.
	Руководство:	
1.1	Руководитель	1
1.2	Заместитель руководителя	6
1.3	Помощник руководителя	1
	Отделы:	
2.1	Финансовый отдел	21
2.2	Общий отдел	12
2.3	Отдел кадров	9
2.4	Отдел безопасности	5
2.5	Правовой отдел	29
2.6	Отдел информационной безопасности	10

№ п/п	Территориальные органы	Численность (без персонала по охране и обслуживанию здания), ед.
2.7	Отдел контроля выполнения технологических процессов и информационных технологий	10
2.8	Отдел оказания государственных услуг	30
2.9	Аналитический отдел	13
2.10	Отдел урегулирования состояния расчетов с бюджетом и процессного взыскания задолженности	31
2.11	Отдел проектного управления долгом и урегулирования задолженности физических лиц	28
2.12	Отдел обеспеченности процедур банкротства	20
2.13	Отдел предроверочного анализа и планирования налоговых проверок	10
2.14	Отдел выездных налоговых проверок	33
2.15	Отдел оперативного контроля	12
2.16	Контрольно-аналитический отдел	10
2.17	Отдел камерального контроля НДС	46
2.18	Отдел камерального контроля	25
2.19	Отдел камерального контроля специальных налоговых режимов	23
2.20	Отдел камерального контроля в сфере налогообложения имущества	28
2.21	Отдел камерального контроля НДФЛ и СВ	55
2.22	Отдел внутреннего аудита	5
2.23	Отдел регистрации и учета налогоплательщиков	33
	Итого:	506

Согласно штатной численности и структуре Управления ФНС России по Республике Хакасия в её состав входят руководитель управления, заместители руководителя, помощник руководителя, начальники отделов, главные государственные налоговые инспекторы, государственные налоговые инспекторы, работники вспомогательных служб.

Руководитель управления, заместители руководителя, помощник руководителя, начальники отделов назначаются и освобождаются от должности руководителем вышестоящего Управления Федеральной налоговой службы. Приём и увольнение на работу других сотрудников УФНС России по Республике Хакасия производится его руководителем. Он несёт персональную ответственность за подбор и расстановку кадров, повышение их квалификации. Вновь принятые работники представляются к классному чину инспектора

налоговой службы III ранга при наличии высшего или среднего специального образования и стажа работы в налоговых органах не менее одного года. В отдельных случаях за примерное исполнение служебных обязанностей и высокие показатели в работе руководитель вышестоящего Управления Федеральной налоговой службы вправе присвоить классный чин и до истечения этого срока. УФНС России по Республике Хакасия является юридическим лицом, имеет свой текущий счёт и печать.

Структура и штатное расписание Управления ФНС по Республике Хакасия (далее – Управление) утверждаются руководителем Управления в пределах установленного ему фонда оплаты труда.

Основным структурным элементом Управления являются отделы, которые исполняют обязанности в зависимости от направления деятельности или видов налогов. Всего в Управлении 23 отдела.

Обязательными для выполнения всеми отделами инспекции являются следующие функции:

- участие в подготовке ответов на письменные запросы по предмету деятельности отдела;
- формирование установленной ФНС России отчетности по предмету деятельности отдела.

### **2.3 Цели, задачи и принципы кадровой политики УФНС России по Республике Хакасия**

Система управления государственной службой создается на федеральном уровне в целях координации деятельности государственных органов при решении вопросов поступления на государственную службу, формирования кадрового резерва, прохождения и прекращения государственной службы, использования кадрового резерва для замещения должностей государственной службы, подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировки государственных служащих.

Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" в редакции от 17 декабря 2009 года определены правовые и организационные основы системы государственной гражданской службы страны.

Указанный закон определяет:

- реестры государственной службы,
- прохождение государственной службы, которое включает в себя назначение на должность, присвоение классного чина,
- аттестацию,
- формирование кадрового состава гражданской службы,
- финансирование государственной службы, которое осуществляется за счет средств федерального бюджета.

Формирование кадрового состава государственной службы обеспечивается:

- 1) созданием федерального кадрового резерва,
- 2) развитием профессиональных качеств государственных служащих,
- 3) оценкой результатов профессиональной служебной деятельности государственных служащих в ходе проведения аттестации,
- 4) созданием возможностей для должностного (служебного) роста государственных служащих,
- 5) использованием современных кадровых технологий,
- 6) применением образовательных программ, федеральных государственных образовательных стандартов и федеральных государственных требований.

Цель кадровой политики состоит в развитии системы управления кадровым потенциалом налоговых органов, основанной на рациональном планировании подготовки и подборе кадров, использовании современных образовательных технологий и эффективных мотивационных механизмов, позволяющих обеспечить налоговые органы персоналом, способным на высоком

профессиональном уровне решать задачи повышения качества налогового администрирования.

Отдел кадров является структурным подразделением Управления Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия (далее – Управление).

Руководство и контроль деятельности отдела кадров осуществляют руководитель Управления. Отдел кадров возглавляет начальник отдела, который подчиняется непосредственно руководителю Управления.

Основными задачами Отдела кадров УФНС России по Республике Хакасия являются:

- 1) обеспечение реализации кадровой политики в налоговых органах, а также разработка предложений по ее совершенствованию;
- 2) подбор и расстановка кадров, обеспечение укомплектованности кадрами структурных подразделений Управления и подведомственных налоговых органов;
- 3) организация, обеспечение прохождения и контроль за прохождением государственной гражданской службы (работы) государственными гражданскими служащими и работниками Управления;
- 4) контроль за исполнением требований законодательства Российской Федерации, регламентирующий работу с кадрами;
- 5) организация исполнения законодательства и нормативных актов по противодействию коррупции, обеспечение деятельности Управления по соблюдению государственными гражданскими служащими запретов, ограничений, обязательств и правил служебного поведения;
- 6) профилактика коррупционных и иных правонарушений, связанных с исполнением государственными гражданскими служащими своих служебных обязанностей, выявление причин, способствующих их совершению, выработка мер по их предотвращению и пресечению;
- 7) психологическое обеспечение кадровой работы.

Работа отдела кадров строится на основе планов работы Управления и отдела кадров, сочетания принципа единоличия при решении вопросов

служебной деятельности и персональной ответственности каждого государственного гражданского служащего отдела кадров за состояние дел на порученном участке и за выполнение отдельных поручений.

План работы отдела кадров утверждается руководителем Управления.

Отдел кадров решает возложенные на него задачи как непосредственно, так и во взаимодействии с другими структурными подразделениями Управления с соответствующими органами государственной власти и органами местного самоуправления, иными органами и организациями.

## **2.4 Количественный и качественный состав персонала Управления**

Персонал УФНС России по Республике Хакасия подразделяется на следующие категории:

- руководитель, заместители руководителя, помощник руководителя;
- начальники отделов, заместители начальников отделов;
- специалисты (инспектора);
- персонал по охране и обслуживанию здания.

Ранее была представлена структура с общей численностью по каждому отделу. В таблице 1.4 содержатся данные о численности персонала Управления по категориям.

**Таблица 1.4 - Численность персонала УФНС России по Республике Хакасия по категориям**

Должности	Количество	% от общей численности
Руководитель, помощник руководителя	2	0,4
Заместители руководителя	6	1,19
Начальники отделов и их заместители	62	12,25
Специалисты (инспектора)	436	86,17
Всего:	506	100

Из выше представленной таблицы 1.4 видно, что среди персонала преобладают специалисты (инспектора), они занимают от общей численности 86,17%.

Рост количества специалистов (инспекторов) оправдан, так как у них достаточно широкий круг обязанностей. В непосредственный круг обязанностей инспекторов входит:

- осуществление налогового контроля за поступлением налогов от налогоплательщиков;
- принятие документов и отчетов налогоплательщиков;
- подготовка отчетности;
- наложение штрафов и пени при обнаружении нарушений;
- извещение налогоплательщиков о неуплате, сроках и возможных штрафах;
- налоговые проверки в организациях;
- проверка подлинности и законности документов;
- осуществление консультаций и ответы на вопросы.

Категория начальники отделов и заместители начальников отделов составляют 12,25 % от общей численности. В их обязанности входит:

- организация работы отделов;
- контроль за выполнением сотрудниками отделов своих служебных обязанностей;
- составление отчетов, касающихся деятельности отдела.

Руководитель Управления имеет 6 заместителей и 1 помощника, назначаемых на должность и освобождаемых от должности руководителем ФНС России по представлению руководителя Управления. В своей деятельности Руководитель:

- 1) организует и осуществляет на принципах единоличия общее руководство и контроль за деятельностью Управления;
- 2) распределяет обязанности между своими заместителями;
- 3) представляет на утверждение в ФНС России структуру Управления;

4) утверждает в пределах установленной численности и фонда оплаты труда штатное расписание, а также положение о структурных подразделениях Управления, должностные регламенты государственных гражданских служащих и должностные инструкции его работников;

5) издает приказы, распоряжения и дает указания по вопросам деятельности Управления, обязательные для исполнения всеми государственными гражданскими служащими и работниками Управления;

6) назначает на должность и освобождает от должности в установленном порядке государственных гражданских служащих и работников Управления;

7) решает в соответствии с законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе вопросы, связанные с прохождением государственной гражданской службы в Управлении;

8) решает в соответствии с трудовым законодательством вопросы заключения, изменения и расторжения трудовых договоров с работниками Управления;

9) представляет в ФНС России проект ежегодного плана и прогнозные показатели деятельности Управления, а также отчеты об их исполнении;

10) привлекает в соответствии с законодательством Российской Федерации к дисциплинарной ответственности государственных гражданских служащих и работников Управления за нарушения, допущенные ими в работе

Проведем качественный анализ по наличию образования персонала УФНС России по Республике Хакасия, который отражен в таблице 1.5.

Таблица 1.5 - Качественный анализ персонала УФНС России по Республике Хакасия

Образование	Количество сотрудников	% от общей численности
Высшее профессиональное	474	93,68
Среднее профессиональное	32	6,32
Всего:	506	100

Как видим из выше представленного анализа число сотрудников с наличием высшего профессионального образования значительно преобладает (93,68%), что положительно сказывается на трудоспособности Управления.

В целом, положительная динамика показывает осознание персоналом того, что чтобы добиться успехов в карьере, человек должен обладать прочным фундаментом, содержащим большое количество чётких знаний и практических навыков, которые закладываются у человека именно при получении высшего образования.

Далее проведем качественный анализ сотрудников УФНС России по Республике Хакасия по возрасту, данные которого отражены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 - Качественный анализ персонала УФНС России по Республике Хакасия по возрасту

Возраст	Количество сотрудников	% от общей численности
От 20 до 30 лет	62	12,25
От 31 до 40 лет	174	34,38
От 41 до 50 лет	151	29,85
От 51 и старше	119	23,52

Как видно из анализа сотрудники, имеющие возраст от 31 до 40 лет преобладают и составляют 34,38% от общей численности УФНС России по Республике Хакасия. Наименьшую долю занимают сотрудники, имеющие возраст от 20 до 30 лет (12,25%).

Далее проведем качественный анализ сотрудников УФНС России по Республике Хакасия по половому признаку, данные которого отражены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 - Качественный анализ персонала УФНС России по Республике Хакасия по половому признаку

Пол	Количество сотрудников	% от общей численности
женский	437	82,92
мужской	90	17,78

Исходя из выше представленной таблицы следует, что в Управлении работает 82,92 % женщин и 17,78% мужчин.

Чтобы рассмотреть опыт и навыки сотрудников УФНС России по Республике Хакасия проведем качественный анализ персонала по стажу (табл. 1.8)

Таблица 1.8 - Качественный анализ персонала УФНС России по Республике Хакасия по стажу

Стаж	Количество сотрудников	% от общей численности
До 1 года	49	9,3
От 1 года до 3 лет	62	11,77
От 3 до 5 лет	41	7,78
От 5 до 10 лет	74	14,04
От 10 до 15 лет	76	14,42
От 15 до 20 лет	74	14,04
От 20 лет и выше	151	28,65

Сотрудники со стажем более 20 лет преобладают над другими, и имеют удельный вес 28,65% от общей численности. Наименьший удельный вес занимают сотрудники, имеющие стаж от 3 до 5 лет (7,78%), а также стаж до 1 года (9,3%). Данный анализ говорит о том, что в УФНС России по Республике Хакасия работают опытные сотрудники, что благоприятно влияет на эффективность деятельности государственной гражданской службы.

Напомним, что с 23 ноября 2020 года произошла реорганизация Межрайонных инспекций ФНС России № 1-3 путем присоединения к Управлению Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия, что привело к сокращению и добровольному увольнению некоторых сотрудников. По данным УФНС России по Республике Хакасия за 2020 год было уволено 35 сотрудников. Для выявления причин увольнения проведем анализ, отраженный в таблице 1.9.

Таблица 1.9—Основные причины увольнения сотрудников УФНС России по Республике Хакасия

Причина	Количество сотрудников	% от общего количества уволенных сотрудников
В связи с достижением гражданским служащим предельного возраста пребывания на гражданской службе - 65 лет (п.4 ч.2 ст.39 № 79-ФЗ)	1	2,86
В связи с сокращением должностей гражданской службы в государственном органе ( п.8.2. ч.1 ст.37 Федерального закона от 27.07.2014 № 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации")	2	5,71
По инициативе гражданского служащего (п.3 ч.1 ст.33 № 79-ФЗ)	8	22,86
По инициативе работника ( пункт 3 части 1 статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации)	4	11,43
по инициативе работника в связи с выходом на пенсию, пункт 3 части первой статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации	1	2,86
По истечении срока действия срочного служебного контракта (п.2 ч.1 ст.33 № 79-ФЗ)	1	2,86
По собственной инициативе в связи с выходом на государственную пенсию (п.3 ч.1 ст.33 № 79-ФЗ)	2	5,71
По сокращению численности (штата) работников с выплатой выходного пособия (п.2 ст.81 ТК РФ)	7	20
Сокращения должностей гражданской службы в государственном органе (п.8.2. ч.1 ст.37 № 79-ФЗ)	9	25,71

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что главной причиной увольнения сотрудников в 2020 году в большей степени является сокращения должностей гражданской службы в государственном органе (п.8.2. ч.1 ст.37 № 79-ФЗ) [6]. Кроме того сокращение должностей сотрудников произошло в период реорганизации УФНС России по Республике Хакасия.Как правило, при реорганизации изменяется штатное расписание, в него могут вводиться новые структурные подразделения, должности, отдельные должности могут быть исключены. В таком случае при исключении каких-либо должностей из штатного расписания работники подлежат сокращению.

Подводя итог, можно сказать, что в настоящее время в УФНС России по Республике Хакасия работают опытные государственные служащие, имеющие высшее образование, большинство имеющие возраст старше 31 года. Кроме того, молодых сотрудников в инспекции очень не хватает, ведь кто как не они умеют быстро осваивать навыки компетенции, проявляют активность, что благоприятно влияет на эффективность деятельности налоговой службы. Но в силу своей неопытности, отсутствия стажа и необходимых знаний у молодого сотрудника, ему очень сложно поступить на гражданскую службу.

# **ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УФНС РОССИИ ПО РЕСПУБЛИКЕ ХАКАСИЯ**

## **3.1 Повышение эффективности системы управления персоналом в Управлении**

Осуществляемая на сегодняшний день в нашей стране реформа государственной службы имеет цель повышение эффективности ее деятельности, что должно быть результатом усовершенствования деятельности отдельных органов власти на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, совершенствования имеющихся и внедрения новых механизмов, позволяющих достичь более высокого качества и результативности государственного управления в стране.

При этом, до сих пор многие проблемы государственной службы остаются нерешенными. Так, отмечается низкая эффективность деятельности органов государственного управления, в том числе и налоговых органов, падение престижа государственной службы и авторитета гражданских служащих, повсеместное распространение коррупции и других негативных явлений среди гражданских служащих.

Система мер реализации налоговых реформ и недостаток профессионализма и компетентности персонала придают особое значение повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития является проблема в области работы с персоналом налоговых служб.

При всем многообразии существующих подходов к решению данной проблемы наиболее общими направлениями совершенствования системы управления персоналом Федеральной налоговой службы России являются:

- внедрение современных информационных технологий,

- совершенствование процессов подбора кадров,
- улучшение системы обучения и развития персонала,
- совершенствование методов формирования кадрового резерва и мотивации персонала.

Любая компания придерживается некоторых принципов в работе с персоналом, которые можно назвать стратегией, независимо от того, описаны ли они в определенных документах или нет. Формализация стратегии управления человеческим капиталом позволяет синхронизировать соответствующие процессы и более эффективно управлять персоналом.

Стратегия управления персоналом определяется через приоритеты в шести главных направлениях:

- навыки, знания, опыт, демография персонала;
- рабочие процессы, разделение труда;
- организационная структура и управление результативностью;
- управление потоком информации и знаниями;
- процессы принятия решений;
- общее вознаграждение.

Организации, в которых существует хорошо продуманная и сформулированная стратегия управления человеческим капиталом получают конкурентное преимущество в связи с:

- 1) более эффективной работой подобранныго, обученного и назначенного в соответствии с четкими критериями персонала;
- 2) хорошо организованными рабочими процессами с прозрачными сферами ответственности и разделением труда;
- 3) эффективными процессами управления результативностью сотрудников, основанными на четких принципах определения и каскадирования целей, подведения итогов и совершенствования бизнеса;
- 4) прозрачными системами обмена информацией, накопления и управления интеллектуальным капиталом компании;

5) прозрачной системой принятия решения, что сокращает время, как самого принятия решения, так и перехода к активным действиям;

6) всем понятной системой стимулирования труда и критериев успешности сотрудников в данной организации.

Важнейшим фактором повышения эффективности работы Инспекции Федеральной налоговой службы является совершенствование действующих процедур управления персоналом.

По моему мнению, для совершенствования работы системы управления персоналом в Управлении Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия необходимо скорректировать стратегию работы кадровой службы, которая позволила бы эффективно управлять персоналом инспекции. Для этого необходимо:

1. принять меры по совершенствованию обучения и повышения квалификации персонала,
2. разработать новые и дополнить список мероприятий по мотивации персонала инспекции.

### **3.2 Усовершенствование профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров УФНС России по Республике Хакасия**

Государственный служащий должен постоянно поддерживать уровень своих знаний, повышать квалификацию, иметь возможность переподготовки и стажировки. Безусловно, обучение каждого госслужащего должно носить постоянный характер, т.е. осуществляться в течение всей его профессиональной карьеры с целью обновления его знаний, полученных в результате «базового» образования и обретения новых знаний, которые он будет использовать в своей профессиональной деятельности.

Усовершенствование системы подготовки, профессиональной переподготовки, повышения квалификации кадров позволит коренным образом модернизировать процесс формирования кадрового потенциала, закрепить кадры, дать им возможность карьерного роста.

Система профессиональной подготовки налоговых органов должна обеспечить непрерывный процесс обучения специалистов. Непрерывное и систематическое обновление профессиональных знаний и навыков работников - основа стабильной работы налоговых органов, прямой путь к повышению профессионализма и в конечном итоге к росту налоговых поступлений в бюджет Российской Федерации.

Для понимания и анализа затрат на дополнительное профессиональное образование государственных служащих в Управлении ФНС России по Республике Хакасия изучим данные за 2020 год по следующим формам обучения:

- первоначальная профессиональная подготовка;
- повышение квалификации;
- переподготовка;
- стажировка.

Затраты Управления ФНС России по Республике Хакасия (далее – Управление) по статьям командировочные расходы (суточные, квартирные, проезд), связанные с обучением гражданских служащих за 2020 год представлены ниже (табл. 1.10).

Таблица 1.10–Данные по командировочным расходам Управления

Форма обучения	Суточные, руб.	Проезд и проживание, руб.
Семинары-совещания	400,00	100 847,00
Повышение квалификации	51 300,00	2 058 707,30
Командировки по контрольной работе	3 200,00	6 636,00
Участие в судебных заседаниях	5 500,00	190 458,17
Прочие расходы	1 100,00	3 850,00
Итого:	61 500	2 360 498,47

Согласно представленной таблице больше всего УФНС России по Республике Хакасия имеет расходы на обучение-повышение квалификации (2 110 007,30 руб.), а именно расходы на суточные, проезд и проживание. Согласно Положению об Управлении Федеральной налоговой службы по

Республике Хакасия, финансирование расходов на содержание Управления осуществляется за счет средств, предусмотренных в федеральном бюджете [30].

Сегодня Центры подготовки персонала входят в единую федеральную систему непрерывного образования кадров налоговых и финансовых органов. Ежегодно в них по различным направлениям повышают квалификацию свыше 3.5 тыс. государственных служащих из числа работников налоговых Федеральной налоговой службы, ТERRиториальных органов Министерства финансов Российской Федерации.

В связи с тем, что Центры подготовки персонала находятся далеко за пределами Сибирского Федерального округа, повышение квалификации и переподготовку кадров проводят дистанционно.

Ниже, в табл. 1.11 и 1.12 рассмотрим установленные цены на очное и дистанционное обучение в целях повышение квалификации и переподготовку кадров в Северо-Западном и Приволжском институтах повышения квалификации.

Таблица 1.11 – Установленные цены на обучение в Северо-Западном институте повышения квалификации ФНС России

Форма обучения	Направления обучения	Количество часов	Очное обучение, руб.	Дистанционное обучение, руб.
Переподготовка	Налоги и налогообложение	256	-	12 500
Повышение квалификации	Налоги и налогообложение	72	13 000	-
	Бухгалтерский учёт и налогообложение в образовательных организациях бюджетного типа	40	-	3 500

Таблица 1.12 – Установленные цены на обучение в Приволжском институте повышения квалификации ФНС России

Форма обучения	Направления обучения	Количество часов	Очное обучение, руб.	Дистанционное обучение, руб.
Повышение квалификации	Налоги и налогообложение	144	17 000	-
	Актуальные вопросы налогообложения в Российской Федерации	72	-	9 500

Как видно из таблиц 1.11 и 1.12 имеется небольшая разница в цене между очным и дистанционным обучением, но даже несмотря на небольшую разницу в цене, в дистанционной форме обучения учится выгоднее как для Управления, так и для его сотрудников. Ниже представлены причины, по которым учится в дистанционном формате намного эффективней.

Таким образом, очевидно, что процесс подготовки и переподготовки кадров инспекции требует совершенствования в рамках внутриорганизационного обучения.

Именно поэтому основным пунктом совершенствования системы профессионального обучения сотрудников Управления ФНС России по Республике Хакасия целесообразно выделить создание Дистанционного центра обучения персонала, что позволит снизить издержки на обучение работников. Система дистанционного обучения представляет собой осуществляемый особым образом учебный процесс, проходящий в специализированной информационно-образовательной среде, позволяющей вести обучение специалистов вне зависимости от места их территориального нахождения.

Чем привлекательна подготовка персонала именно в дистанционном учебном центре?

Во-первых, конечно, это сокращение командировочных расходов сотрудников. Это касается ситуаций, когда повышение квалификации или переподготовка кадров требует выезда в различные города России, где есть лицензированные и соответствующим образом аккредитованные учебные заведения.

Во-вторых, несомненным плюсом является то, что сотрудник, по сути, обучается с минимальным отрывом от рабочего места. Т.е. учебный центр функционирует в том же городе, где и осуществляет свою трудовую деятельность сотрудник Управления и при возникновении критичных или срочных рабочих вопросов может решить их лично.

При внедрении предложенных в выпускной квалификационной работе методов совершенствования профессионального обучения сотрудников Управления, а именно при создании Дистанционного центра образования, происходит значительное сокращение издержек.

В настоящий момент в Управлении ФНС России по Республике Хакасия существует и функционирует актовый зал, укомплектованный мебелью, также в актовом зале имеется все необходимое оборудование для проведения дистанционного обучения. Создание нового Дистанционного центра обучения персонала предполагается на основе данного уже существующего зала с наличием необходимого оборудования.

Ещё одним показателем «за» дистанционное обучения является то, что персонал инспекции состоит на более чем 80% из лиц женского пола, для которых командировка предоставляет проблему в связи с тем, что приходится надолго оставлять семью.

### **3.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации государственных служащих**

В современной системе управления персоналом все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация и стимулирование труда государственных служащих является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов государственных учреждений, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Современные теории мотивации деятельности персонала и использование их на практике доказывают, что далеко не всегда материальные стимулы побуждают человека трудиться усерднее. Только зная то, что движет

человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.

Существует большое количество исследований в области мотивации труда, авторы которых значительно расходятся в понимании сущности мотивации и мотивов. В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки.

Мотивацию необходимо отличать от стимулирования. Стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность.

Таким образом, общее в мотиве и стимуле — это побуждение к действию. Различие состоит в том, что мотивы — это внутренние побудители отдельного человека-работника, в то время как, стимулы — это внешние побудители в труде, деятельности и работе, которые им адресует руководитель. Мотив включает в свою структуру стимул как основную составную часть (побуждение к действию, причиной которого является интерес), то есть, понятие «мотив» шире понятия «стимул».

На данный момент, проблема повышения мотивации государственных служащих находится в центре внимания, как России, так и многих других стран. Способность государственной службы как системы эффективно выполнять свои функции зависит напрямую от системы мотивации, побуждающей действовать государственных служащих в рамках закона, предоставляя качественные публичные услуги населению [24, с. 48].

Специфика труда государственных служащих состоит в том, что они работают не «на себя», а во благо государства, следовательно, к ним нельзя

применить механизмы мотивации, которые используются в коммерческих организациях. А существующие запреты и ограничения, связанные с прохождением государственной службы накладывают множество ограничений на процесс мотивации государственных служащих.

В настоящее время в теоретических разработках едва ли не на первое место выдвигается разработка рекомендаций по улучшению работы (стимулированию и повышению мотивации) оцениваемого персонала в целом, государственных служащих в частности [21, с. 84].

Совершенствование содержания труда государственных служащих возможно с помощью разработки подробных регламентов, на основе комплексного анализа, включающего разграничение сферы деятельности между различными квалификационно-должностными группами, соответствие выполняемых работ тому или иному уровню управления, четкого разграничения полномочий по подготовке, оформлению, принятию решений и оценке их исполнения.

Четкая регламентация, упорядочение социальных гарантий по группам должностей государственных служащих позволит повысить прозрачность и подконтрольность государственной службы, укрепит доверие к ней населения, а также будет являться дополнительным стимулом качественной работы аппарата.

Из особенностей труда работников государственного управления (их профессионально-квалификационного состава и ограничений, связанных с государственной службой) вытекает необходимость и объективная обусловленность поддержания оплаты труда государственных служащих на приемлемом для данной категории работников уровне, превышающем в среднем уровень во внебюджетном секторе экономики.

С точки зрения профессиональной служебной деятельности государственного служащего основным действующим принципом ее стимулирования является сегодня взаимосвязь размера выплат, составляющих денежное содержание служащего, и замещаемой должности государственной

службы: чем выше занимаемая должностная позиция — тем выше совокупный размер денежного содержания.

Проблема мотивации заключается в том, что и оплата труда, и карьера имеют объективный «потолок» вообще и для каждого отдельного государственного служащего в частности. Одновременно с ростом этих факторов по вертикали необходимо обеспечить их рост по горизонтали. По мнению Шарина В.И., классные чины внутри группы должностей должны повышаться автоматически (если служащий не имеет взысканий и сдал квалификационный экзамен) при определенных законодательно сроках пребывания в чине. Например, установление нормы перехода в следующий классный чин каждые 2 года при 7 (вместо 3 сейчас) классных чинах внутри должности с соответствующим увеличением размера должностного оклада обеспечит мотивацию служащего на 15-20 лет службы [29, с. 67].

Реализация рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда государственных служащих должна предусматривать изменение состава и структуры денежного содержания служащих, в том числе для достижения оптимальной взаимосвязи размера оплаты труда, объема и качества выполняемой работы.

Учитываясь при этом должны как индивидуальные достижения, так и результаты деятельности всего органа власти. Ключевое значение в разработке системы мотивации при этом имеет создание системы и методики оценки индивидуальной и организационной эффективности [27, с. 518].

Независимо от величины денежного вознаграждения для государственного служащего остается важным поддержание его престижно-статусных потребностей, подтверждение профессионализма и серьезного значения его работы для всего коллектива [21, с. 84].

Для российского государственного служащего вообще характерно стремление к чувству признания и уважения со стороны коллег, а также принадлежности к коллективу. Каждый служащий стремится показать на что способен и насколько значим для других. Поэтому необходимы признание

результатов деятельности каждого сотрудника, а также предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции и консультировать других работников.

Мотивация и стимулирование государственных служащих в современных условиях Российской Федерации должны базироваться на стремлении следовать нормам и ценностям общества, а также на перспективах карьерного роста и на отдельных аспектах, касающихся самореализации, на стабильности рабочего места, возможности профессионального развития, а также интересном содержании работы [28, с. 110].

Для того чтобы сотрудник был удовлетворен своей работой и показывал максимальную эффективность, его результаты, помимо прочего, должны соответствовать его ожиданиям [21, с. 85]. Кроме того, нужно внимательно наблюдать за подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

Одной из целесообразных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации является создание путем организационных изменений в учреждениях специальных отделов (групп) мотивации персонала. Разумеется, что такие отделы — не новшество, и они уже успешно функционируют на ряде российских предприятий. Следовательно, необходимо как можно сильнее и быстрее распространить процесс внедрения таких отделов мотивации в государственных учреждениях.

Таким образом, разрабатывая, регулируя и контролируя всю мотивационную систему учреждения, отделы мотивации персонала существенным образом повышают эффективность действия такой системы.

Также к рекомендациям по совершенствованию системы мотивации государственных служащих можно отнести организацию корпоративных мероприятий для сплочения коллектива, публичное признание достижений, регулярное выражение благодарности [28, с. 111].

Таким образом, сформируется плотная «сеть мотиваций», находясь в которой каждый служащий будет знать, что эффективный, качественный и честный труд с определенной периодичностью будет дополнительно вознаграждаться не только в материальном, но еще и в моральном отношении [29, с. 67-68].

Итак, эффективный мотивационный механизм в управлении учреждением должен опираться, прежде всего, на систему материального и нематериального стимулирования, а также быть согласованным со стратегией развития самого учреждения. Эффективность системы оплаты труда должна быть направлена на индивидуализацию трудового правоотношения, т.е. установление условий труда с учетом содержания и характера трудовых обязанностей, профессиональных, деловых и личностных качеств государственных служащих. В то время как, нематериальными методы мотивации должны заключаются в формировании корпоративного духа работников, способствуя повышению заинтересованности персонала в качестве своей работы [22].

Можно сделать вывод, что существует значительное количество возможностей создания и внедрения различных как финансовых, так и нефинансовых форм мотивации и стимулирования государственных служащих. Однако, в основе данных форм должно лежать правило о том, что все они должны быть направлены на осознание государственными служащими своего назначения, места и роли в государственной службе.

Следовательно, результатом воздействия стимулирующих факторов должно стать появление внутренней мотивации, подавляющей внешнюю. Более того, необходимо согласиться с тем, что использование любых факторов мотивации и стимулирования (как материальных, так и нематериальных) не будет давать желаемых результатов до тех пор, пока государственные служащие самостоятельно не осознают тот факт, что их деятельность действительно необходима и является востребованной в жизнедеятельности социума в целом [28, с. 111].

Таким образом, соблюдая эти нехитрые рекомендации, руководитель сможет выстроить правильную систему трудовых мотиваций и стимулов, наладить доверительные отношения с коллективом, добиться полной отдачи от сотрудников и, в результате, получить продуктивное и эффективное исполнение должностных обязанностей работников, что незамедлительно в конечном счете приведет к успеху, развитию и процветанию учреждения.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Существующие в большинстве государственных организаций системы управления персоналом, созданные ранее, в настоящее время не способны обеспечить их эффективное функционирование.

Постоянное развитие налоговой системы России говорит о том, что требования, предъявляемые к персоналу налоговой службы, постоянно возрастают.

Это приводит к необходимости совершенствования существующих систем управления персоналом.

Совершенствование системы управления персонала организации является одним из самых важных составляющих успеха организации. Увеличение качества знаний и навыков сотрудников является перспективной задачей службы управления персоналом. Высокий уровень подготовки кадров может гарантировать лишь совместная работа всех участников такого процесса развития.

С позиции проведенного исследования анализ показал, что тема актуальна поскольку совершенствование системы управления персонала способствует формированию коллектива, обладающего высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Выполнение поставленных задач позволило сформулировать, систематизировать и обобщить сведения о современных методах управления персонала и построения системы управления персонала в организации, выявить недостатки существующей системы управления персонала УФНС России по Республике Хакасия, разработать рекомендации по решению проблем управления персонала, разработать программу по совершенствованию системы управления персонала.

В теоретической части проведен теоретический анализ управления персоналом и степени её влияния на эффективность деятельности организации.

В аналитической части проведен анализ условий работы и мотивации сотрудников налоговых органов, а также принципы обучения государственных гражданских служащих, построена структура и проведен количественный и качественный анализ персонала Управления ФНС России по Республике Хакасия.

На основании проведенного выше анализа были выявлены проблемы и найдены пути решения данных проблемы, которые отражены в проектной части выпускной квалификационной работы.

В выпускной квалификационной работе предложены, с учетом современных условий работы УФНС, следующие мероприятия:

1. Оптимизация системы внутриорганизационного обучения работников, ключевым моментом в которой является создание Дистанционного центра подготовки кадров.

2. Совершенствование системы мотивации является создание путем организационных изменений в учреждениях специальных отделов (групп) мотивации персонала.

3. Организация корпоративных мероприятий для сплочения коллектива, публичное признание достижений, регулярное выражение благодарности.

Таким образом, цели и задачи выпускной квалификационной работы были достигнуты. Разработанная система совершенствования профессионального обучения сотрудников налоговой инспекции позволит значительно сэкономить средства бюджета, а предлагаемая методика количественной оценки вклада работника в деятельность инспекции на основе разработанной системы параметров, поможет определить уровень труда на конкретном рабочем месте и грамотно организовать мероприятия по мотивации.

Применение на практике данных мероприятий позволит добиться оптимальных параметров, учитывающих желания и возможности конкретных работников и минимизировать расходы на обучение персонала.



## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – Москва: по состоянию на 01.07.2020.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч.: офиц. текст. – Москва: по состоянию на 30.04.2021.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации: офиц. текст. – Москва: по состоянию на 30.04.2021.
4. Положение о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента РФ от 21.02.2019 №68
5. Об утверждении государственных требований к профессиональной подготовке, повышению квалификации и стажировке государственных служащих Российской Федерации: пост. Правительства РФ от 06.05.2008 №362 (ред. от 02.06.2016)
6. О государственной гражданской службе Российской Федерации: фед. закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ (ред. от 08.12.2020)
7. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) Федеральный закон Российской Федерации от 10 июля 2002 г. N 86-ФЗ (ред. от 30.04.2021)
8. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / В.В.Адамчук, О.В.Ромашов, М.Е. Сорокина.– М.: ЮНИТИ, 2013. – 407 с.
9. Акулич, В. Анализ и контроль за финансовым состоянием и платежеспособностью предприятия / В.Акулич // Финансовый директор. – 2015
10. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2012
11. Бражник, М.В. Содержание и направленность основных управлеченческих функций в теории управления/ М.В. Бражник // теории и практики управления. – 2015. - №10. – С. 86-91.

12. Валиулова, А.Р. Эффективность инструментов управления организацией/ А.Р. Валиулова, В. Приходько // Проблемы теории и практики управления. – 2013. - №12. – С. 103-109.
13. Гутнов, Р. Современная концепция управления человеческими ресурсами/ Р. Гутнов, Р.Р. Гутнов. – М.: Социум., 2014.
14. Егоршин, А.П. Управление персоналом/ А.П. Егоршин. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н.Новгород: НИМБ, 2014. – 1100 с.
15. Иванцевич, Дж. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом/ Дж. Иванцевич.- М.: Дело, 2015.– 304 с.
16. Ищенко, И. Г. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом: Монография / И.Г. Ищенко. - Пенза: ПГПУ им. В. Г. Белинского, 2017. - 136 с.
17. Клейнер, Г. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления/ Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2015. - № 1. – С. 15-22.
18. Колпаков, В. М. Стратегический кадровый менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / В.М. Колпаков, Г. А Дмитриенко. - М.: МАУП, 2015. - 752 с.
19. Лабаджан, М.Г. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России / М.Г. Лабаджан // Управление персоналом. – 2016
20. Лепетикова И.Ю., Лукин Д.К. Развитие мотивации и стимулирования труда государственных (муниципальных) служащих // Ростовский научный журнал. – 2016. - № 11. – С. 84-91.
21. Мамедова Э.З., Бавина Л.Г. Совершенствование системы мотивации государственных гражданских служащих // Электронный научно-практический журнал «Молодежный научный вестник». – Апрель 2017. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mnvnauka.ru/2017/04/Mamedova.pdf> (дата обращения: 05.11.2018).

22. Маслов, В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В.И.Маслов. - М.: Финпресс, 2014. - 288 с.
23. Машкина Т.С. Способы мотивации труда государственных служащих // ScienceTime. — 2015. — №11. – С. 352-355.
24. Молл, Е.Г. Менеджмент: организационное поведение/ Е.Г. Молл. - М.: Финансы и статистика, 2016.- 637 с.
25. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом/ Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев.- М.: Финстатинформ, 2014.- С. 142.
26. Подковыркина О.А. Современные подходы к разработке системы мотивации и стимулирования труда в органах власти: отечественный и зарубежный опыт // Молодой ученый. — 2016. — №28. — С. 517-519.
27. Томаев Б.И. Анализ особенностей мотивации и стимулирования государственных и муниципальных служащих Российской Федерации // Вестник экспертного совета. – 2016. - № 2(5). – С. 108-112.
28. Шарин В.И. Проблемы формирования мотивации в системе государственной гражданской службы Российской Федерации // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2014. — № 3. – С. 62-68.
29. Официальный сайт Федеральной налоговой службы  
<https://www.nalog.ru>
30. Официальный сайт Северо-Западного института повышения квалификации ФНС России <https://www.nalogprof.ru/ob-institute/>
31. Официальный сайт Приволжского института повышения квалификации ФНС России <http://cpp-nnov.nalog.ru/>

# **Тема ВКР: Совершенствование системы управления персоналом на примере Управления Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия**

Студент гр.3-76М: Л.Д. Петрова

Руководитель - доцент, к.э.н.: Е.Л. Прокопьева

Активация Windows

Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

## Цель и задачи

Цель данной работы – разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом Управления ФНС России по Республике Хакасия.

Задачи:

- ▶ изучить теоретические аспекты системы управления персоналом в налоговых органах;
- ▶ проанализировать систему и принципы обучения государственных гражданских служащих;
- ▶ проанализировать условия работы и мотивацию сотрудников налоговых органов
- ▶ выявить проблемы в системе управления персоналом;
- ▶ разработать меры по совершенствованию управления персоналом.

Активизируйте Windows!

Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

## **Анализ управления персоналом налоговых органов**

Основными функциями по управлению персоналом являются:

- ▶ 1. Планирование
- ▶ 2. Прием, увольнение, адаптация
- ▶ 3. Карьера
- ▶ 4. Подбор кадров

Основные показатели, влияющие на управление персоналом:

- ▶ 1. Обучение персонала (профессиональная переподготовка, повышение квалификации)
- ▶ 2. Мотивация и условия труда сотрудников.

Активация Windows

Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

## Характеристика УФНС России по Республике Хакасия

<b>Код УФНС</b>	<b>1900</b>
<b>Наименование</b>	Управления Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия
<b>Адрес</b>	655017, Республика Хакасия, г. Абакан, ул. Крылова, д. 76
<b>Телефон</b>	8 (3902)23-11-00, 8 (390)222-99-00, 8 (3902)22-99-00, Факс: 23-20-05
<b>Дополнительная информация</b>	Код ОКПО: 26654845

- В период с 23 ноября 2020 года произошла реорганизация Межрайонных инспекций ФНС России № 1-3 путем присоединения к Управлению Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия.

Активизация Windows  
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

## Структура УФНС России по Республике Хакасия



## Основные проблемы системы управления персоналом в УФНС России по Республике Хакасия

Главными проблемами являются:

- ▶ Значительные затраты на обучение персонала;
- ▶ Отрыв от работы в период обучения;
- ▶ Отсутствие поощрения в виде материального и нематериального стимулирования за выполнение особо важных заданий
- ▶ Выполнение заданий по «шаблону», отсутствие самостоятельности в принятии решений, относящихся к компетенции госслужащего
- ▶ Отсутствие сплоченности коллектива

Активация Windows.  
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

## Командировочные расходы Управления в 2020 году

Форма обучения	Суточные, руб.	Проезд и проживание, руб.
Семинары-совещания	400	100 847
Повышение квалификации	51 300	2 058 707
Командировки по контрольной работе	3 200	6 636
Участие в судебных заседаниях	5 500	190 458
Прочие расходы	1 100	3 850
<b>Итого:</b>	<b>61 500</b>	<b>2 360 498</b>

Управление Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия сотрудничает с двумя Центрами подготовки персонала ФНС:

- ▶ 1. Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России в г. Санкт-Петербурге,
- ▶ 2. Приволжский институт повышения квалификации ФНС России в г. Нижний Новгород.

Активация Windows  
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

## Установленные цены на обучение

Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России

Форма обучения	Направления обучения	Количество часов	Очное обучение, руб.	Дистанционное обучение, руб.
Переподготовка	Налоги и налогообложение	256	-	12 500
Повышение квалификации	Налоги и налогообложение	72	13 000	-
	Бухгалтерский учёт и налогообложение в образовательных организациях бюджетного типа	40	-	3 500

Приволжский институт повышения квалификации ФНС России

Форма обучения	Направления обучения	Количество часов	Очное обучение, руб.	Дистанционное обучение, руб.
Повышение квалификации	Налоги и налогообложение	144	17 000	Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".
	Актуальные вопросы налогообложения в Российской Федерации	72	-	9 500

## **Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала**

- ▶ Создание Дистанционного центра обучения.

Преимущества:

- ▶ 1. Сокращение командировочных расходов сотрудников
- ▶ 2. Сокращение затрат, понесенных самим сотрудником, находясь в командировке
- ▶ 3. Минимальный отрыв от рабочего места

Активация Windows.  
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

## **Проблемы системы мотивации и стимулирования труда**

- ▶ Отсутствие поощрения в виде материального и нематериального стимулирования за выполнение особо важных заданий
- ▶ Выполнение задачий по «шаблону», отсутствие самостоятельности в принятии решений, относящихся к компетенции госслужащего
- ▶ Отсутствие сплоченности коллектива

Активация Windows  
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

## Пути решения проблем, связанных с мотивацией и стимулированием

- ▶ Создание путем организационных изменений в учреждениях специального отдела (группы) мотивации персонала. Назначается ответственный сотрудник с каждого отдела.
- ▶ Организация корпоративных мероприятий для сплочения коллектива, публичное признание достижений, регулярное выражение благодарности

Активация Windows  
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

**ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.  
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Список используемых источников 31 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2021 г.  
дата

\_\_\_\_\_  
(подпись)

**Л.Д. Петрова**  
(Ф.И.О.)

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и гуманитарные дисциплины»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
зав. кафедрой ЭиГД  
Лисец Т.Б. Коняхина  
подпись инициалы, фамилия  
«11 » 06 2021 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент  
код – наименование направления

Совершенствование системы управления персоналом на примере Управления  
Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия  
тема

Руководитель Лисец 11.06.21 доцент, к.э.н.  
подпись, дата должность, ученая степень Е.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия

Выпускник Лисец 11.06.21  
подпись, дата Л.Д. Петрова  
инициалы, фамилия

Абакан 2021

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме  
Совершенствование системы управления персоналом на примере Управления  
Федеральной налоговой службы по Республике Хакасия

Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть  
наименование раздела

 11.06.21  
подпись, дата

E.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия

Аналитическая часть  
наименование раздела

 11.06.21  
подпись, дата

E.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия

Проектная часть  
наименование раздела

 11.06.21  
подпись, дата

E.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

 11.06.21  
подпись, дата

E.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия