М.К. Иванов

ПРОБЛЕМЫ АКТИВИЗАЦИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В современных условиях необходимости решения сложнейших задач экономического и социального развития страны особое значение приобретают вопросы кадрового обеспечения происходящих преобразований, активизации кадрового потенциала российского общества. Само понятие «кадровый потенциал общества» в общем виде отражает совокупность профессиональных и социальных характеристик наиболее квалифицированной части трудоспособного населения страны, которые проявляются в виде профессионально-трудовой деятельности, социально-профессиональной мобильности и активности человека в различных сферах жизнедеятельности общества.

Кадровый потенциал таможенного органа – это численность занятых, эффективность их использования, средний возраст и стаж работы, уровень образования, квалификация, заинтересованность в результатах труда[1]. Кадровый потенциал таможенного органа раскрывается с помощью количественных и качественных характеристик. Количество – это оценка числа, величины определенных профессиональных групп, явлений, кадровых процессов. Благодаря количественной определенности они делятся на однородные части и собираются воедино. Качественные характеристики состояния кадрового потенциала таможенного органа отражают его функциональную сущность, видовые различия, свойства, взаимоотношения элементов и компонентов единого целого, способность таможенных кадров выполнять задачи определенного уровня, класса сложности.

Качество кадрового потенциала таможенного органа измеряется с помощью таких показателей, как уровень образования, профессия, квалификация, специализация и кооперация труда, возрастная и половозрастная структура, стаж работы и др. При этом измерение качества потенциала одного работника и качества всего персонала существенно различаются: сумма качеств отдельных

[1] См.: *Богданова Е.П., Судоргин Н.И.* Мониторинг кадрового потенциала таможенной службы РФ. М., 2004. С. 7.

работников порождает новое качество, которое относительно кадрового состава выражается в таких показателях, как сила организации, сочетание деловых и других качеств, сочетание профессий, полов, возрастов, опытных и молодых работников, разных по иерархии должностей, статусов, ролей и т. п.

Сегодня в организационном отношении Федеральная таможенная служба насчитывает 7 региональных таможенных управлений в федеральных округах РФ, 4 специализированных таможенных управления, 144 таможни, 7 представительств ФТС РФ за рубежом и 712 таможенных постов, в обеспечении работы которых занято 68 тыс. таможенных служащих[1]. Это достаточно крупная социальная организация, основанная, прежде всего, по профессиональному принципу и включающая в свой состав значительную социальную группу людей, профессионально занимающихся обеспечением реализации функций таможенных органов, то есть таможенной службой.

Таможенная служба в настоящее время укомплектована сотрудниками с различным базовым образованием: инженерами, юристами, военными, работниками правоохранительных органов, аграриями и т. п. Со специальным таможенным образованием в таможнях проходят службу лишь около 30% человек.

Комплектование таможенных органов с учетом особых требований к состоянию здоровья и уровню образования происходило, в первую очередь, за счет привлечения молодых кадров, как правило, окончивших высшие учебные заведения.

Решение основных задач, стоявших перед таможенными органами, в значительной мере было осложнено подготовкой и проведением мероприятий по переводу части сотрудников на новые условия службы в соответствии с Федеральным законом РФ от 30 июня 2002 г. № 78-ФЗ[2]. В процессе перехода из таможенных органов уволилось 6,3% от общей численности сотрудников, переводимых на иные условия службы (работы), или 5,1% от общей штатной численности таможенных органов. Анализ перевода пока-

---

[1] См.: Таможня. 2007. № 8. С. 14.

[2] См.: Федеральный закон № 78-ФЗ «О денежном довольствии сотрудников некоторых федеральных органов исполнительной власти, других выплат этим сотрудникам и условиях перевода отдельных категорий сотрудников федеральных органов налоговой полиции и таможенных органов Российской Федерации на иные условия службы (работы)» // СЗ РФ. 2002. № 16.

зал, что на условиях Федерального закона «О службе в таможенных органах» от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ[1] осталось 35,1% сотрудников, на условиях федеральной государственной службы (госслужащих) заключили договоры 61,1% бывших сотрудников, а на условиях работников бюджетной сферы (работников) – 3,7% бывших сотрудников. В связи со снижением кадрового потенциала была организована целенаправленная работа по приему в таможенные органы квалифицированных специалистов, и укомплектованность кадрами достигла такого же уровня, как в начале перехода.

Однако кадровые подразделения и сегодня вынуждены оформлять на работу все больше лиц, не имеющих соответствующего опыта работы, а также тех, кто при прохождении психологического тестирования получает третью категорию пригодности, что ведет к ухудшению качественного состава кадров[2].

В процедурах решения проблемы активизации кадрового потенциала таможенных органов особое место занимает оценка персонала. Оценка персонала является одним из важнейших компонентов управления, поскольку лишь знания и умения людей, их согласованные действия могут обеспечить достижение целей всего органа (организации). Оценка кадрового потенциала таможенных органов осуществляется проведением оценочных мероприятий с использованием различных методик социально-психологической диагностики, специализированных методов сбора и анализа информации, социометрии, групповых оценочных сессий и прочего. Применение взаимодополняющих методик позволяет получить достаточно достоверную информацию, используемую для анализа и оценки кадрового ресурса[3].

Посредством оценки персонала решается целый ряд задач: отбор кандидатов на работу в данный таможенный орган; определение эффективности деятельности работника (например, соответствие занимаемой должности); выявление потенциальных возможностей сотрудников с точки зрения их дальнейшего использования (назначение на более высокую должность, выдвижение в резерв, уволь-

---

[1] Федеральный закон № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» / в ред. Федерального закона от 1 апреля 2005 г. № 27-ФЗ // Таможенные ведомости. 2005. № 7.

[2] См.: *Макрусев В.В.* Основы системного анализа таможенного дела: направления, проблемы, методология. М., 2001.

[3] См.: *Агабалаев М.И.* Организационно-правовые основы деятельности и основные функции таможенных органов Российской Федерации. М., 2006.

нение); выявление направлений развития работников и разработка программ обучения и др.

Помимо этого продуманная и высокоэффективная система оценки персонала таможенной службы выполняет ряд важных социальных функций. Она позволяет снижать конфликты в коллективах, способствовать созданию благоприятных социально-психологических отношений между сотрудниками, руководителем и подчиненными; стимулировать работу персонала, рационально использовать силы и возможности сотрудников; устанавливать справедливое соотношение между количеством и качеством труда и денежным содержанием таможенного служащего; получать информацию об уровне профессионального развития персонала таможенной службы; наблюдать динамику изменения оцениваемых показателей и проводить сравнение по группам должностей, структурным подразделениям.

Проблема методов оценки таможенных служащих является в настоящее время наиболее острой в работе с кадрами таможенных органов. Некоторые специалисты считают (и вполне справедливо), что эта категория служащих имеет исключительную специфику, которая порождает определенные проблемы: необъективность человеческого восприятия и понимания, сложность видения организации (таможенного органа) как целого, понимания роли и значения человеческой составляющей, знания связей, отношений, взаимовлияний людей в нем и пр.

В определении сущности самого понятия «оценки» следует согласиться с мнением ряда авторов, которые понимают под ней результат соизмерения, сравнения познаваемого с тем, что может выступать в качестве эталона – то есть известного, познанного или представляемого человеком, из чего непосредственно можно вывести критерии и показатели собственно процедуры оценивания[1]. Если оценивается, к примеру, деятельность сотрудника таможенного органа, то сравниваются познанные исследователем его способности, личностные качества, результаты работы и т. д. с тем, что выступает в виде известного или желаемого нами – способа деятельности, результата труда, личностных характеристик.

Кроме того, для определения реального состояния и потенциала кадрового корпуса государственной таможенной службы возни-

[1] См.: Управление персоналом: Учебник / Под общ. ред. А.И. Турчинова. М., 2008. С. 362 – 396.

кает необходимость рассмотрения вопроса о принципах его формирования и постоянного профессионального совершенствования. Исходным фактором, влияющим на качество кадров таможенной службы, безусловно, можно признать мотивационные ожидания претендентов. Сегодня выбор места работы и вида профессиональной деятельности для большинства таможенных служащих определяется особым положением государственной таможенной службы в системе органов государственного управления, возможностью практически реализовать свои социальные и профессиональные ожидания.

Приводимый в научной литературе анализ позволяет сделать вывод, что наиболее значимым фактором, служащим основным мотивом при выборе профессии таможенника, является стремление к стабильности, социальной защищенности. Это вполне объяснимо, так как в настоящее время, в период постоянных реорганизаций, политической и экономической нестабильности, четкая определенность в сфере приложения своих трудовых способностей, уверенность в завтрашнем дне является гораздо более мощным стимулом, чем даже материальный достаток.

Устойчивость любой социальной структуры, особенно такой особой по характеру профессиональной деятельности как таможенная служба, во многом зависит от существующих в ней возможностей самореализации ее членов. Одним из факторов самореализации является профессионализация кадров, другим – естественное их стремление к укреплению и повышению своего социального статуса. Сегодня, как показывают данные социологических исследований, в государственной таможенной службе преобладают такие способы должностного продвижения, как личная рекомендация руководителя подразделения, единоличное назначение руководителем без какого-либо согласования или обсуждения кандидатуры – т. е. принципы, характерные для чисто субъективного подхода. Меньшее значение имеют учет выслуги лет, назначение из состава резерва и конкурсный отбор – способы, основанные на объективном подходе к оценке кандидатуры.

Применяемые сегодня способы должностного продвижения в таможенной службе определяют и принципы обеспечения карьерного роста. Однако эти принципы находятся в явном расхождении с преобладающими ожиданиями относительно необходимости применения способов должностного продвижения. Пока нет четкого соответствия между реализуемыми принципами должностного

продвижения и субъективными ожиданиями таможенных служащих. Ожидания основаны, в первую очередь, на целесообразности применения объективных методов оценки кандидатур на должностное продвижение, что характерно для большей степени демократизации внутриорганизационных отношений, чем это имеется сегодня в таможенной службе.

Безусловно, одним из основных вопросов при оценке персонала и кадровых процессов таможенных органов является проблема выбора и определения критериев этой оценки. Ведь оценку кадров нельзя проводить по каким-то отдельным признакам и качествам, особенно по таким, как верность чему-либо. Этого явно недостаточно для эффективной служебной деятельности. Кроме того, ввиду сложности самого института государственной таможенной службы, оценку ее кадрового корпуса практически невозможно провести, базируясь на едином основании, выбрав только один критерий для оценки.

Важным моментом при характеристике кадрового потенциала таможенного органа для нас является учет существенного различия критериев оценки «качества» отдельных таможенных работников и кадрового корпуса аппарата таможенного органа в целом. Состав аппарата не может формироваться из специалистов с одним лишь техническим или гуманитарным образованием, из одних аналитиков или прагматиков и пр. При этом методы и показатели оценки результатов труда работников аппарата управления таможенным органом следует определять дифференцированно по видам и группам категорий служащих.

Нахождение правильной пропорции в сочетании качеств таможенных служащих позволит оптимально использовать способности всех их категорий, что, в свою очередь, является основой для создания действительно дееспособного коллектива, в котором отсутствие отдельных качеств у одного служащего дополняется наличием этих качеств у других. Кроме того, под влиянием коллектива у сотрудников могут формироваться новые положительные качества. И эти качества каждого отдельного сотрудника, взятые в их органическом сочетании и единстве, с учетом функций и компетенции таможенного органа, рождают новую систему качеств коллектива, новое качество дееспособности органа в целом. Но, безусловно, у всех должны быть базовые, принципиально значимые качества, особенно такие, как профессиональная компетентность, высокие нравственность, гражданственность, ответственность, дисциплинированность, высокий уровень правосознания и др.

Исходя из сегодняшних реалий и потребностей, можно выделить основные группы критериев оценки качеств таможенных служащих, понимая под ними определенную систему показателей. Укрупненно по характеру и способу выражения эти критерии можно классифицировать на четыре основные группы, содержащие определенные критерии оценочной идентификации и показатели:

1) статусно-профессиональные – знания, умения и навыки работника, соединяющие в себе профессиональную компетентность, новаторский подход и высокий интеллектуальный уровень; критериями, относящимися к этим качествам, являются следующие: образование, специальность, стаж работы, чин, звание и др.;

2) личностно-психологические и мотивационные – внутренняя организация личности, психологическая устойчивость, мотивированность гражданского и профессионального поведения; эти качества характеризуются следующими критериями: состоянием здоровья, интеллектом, работоспособностью, темпераментом, энергичностью, оптимизмом, выдержкой, личными интересами, мотивацией и удовлетворенностью трудом и др.

3) духовно-нравственные – гражданственность, патриотизм, нравственная чистота, духовное развитие; к критериям, характеризующим эти качества, можно отнести: трудолюбие, принципиальность, ответственность, самокритичность, справедливость, личностная и профессиональная этичность, правдивость, чуткость, добросовестность, интеллигентность, отношение к идеалам добра и зла и пр.;

4) социально-демографические – пол, возраст, национальность, социальное происхождение, семейное положение, уровень жизни.

Содержание этих критериев определяется составом тех характеристик, которые подлежат оценке, и зависит от групп должностей. Каждая из должностей таможенной службы может иметь свой набор характеристик, которые следует устанавливать и оценивать в перечисленной группе критериев в зависимости от их специализации, однако структура критериев должна оставаться неизменной.

Таким образом, активизация кадрового потенциала таможенных органов Российской Федерации должна основываться на росте профессионального уровня таможенных служащих, улучшения их материального положения и повышения социального статуса, обеспечении социальной защищенности таможенных служащих и членов их семей. Это даст возможность стабилизировать кадры таможенной службы и развивать их качественные характеристики.