

РАЗДЕЛ 4 - СТРАНИЧКА МОЛОДОГО УЧЕНОГО

JEL Classification: J24, I21, O15

**РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА
ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ
КОМПЕТЕНЦИЯМИ**

Алина Баранова

Российская таможенная академия, Россия

Аннотация

В статье рассматриваются возможности использования компетентностного подхода для развития кадрового потенциала таможенных органов Российской Федерации в соответствии с выявленными мировыми и отечественными тенденциями управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: развитие кадрового потенциала, управление компетенциями, компетентностный подход, компетенция, модель компетенций, таможенные органы, профессионализм, образовательные и профессиональные стандарты.

Введение

В настоящее время таможенные администрации сталкиваются с изменениями, связанными с процессами глобализации, интеграции, внедрением современных информационных технологий, повышением требований к качеству оказываемых услуг, реструктуризацией и оптимизацией штатной численности. Эти и другие факторы, включая тенденции, упомянутые в Стратегии PICARD до 2020 года (ВТамО 2013, с. 2) придают первостепенное значение вопросам развития кадрового потенциала.

И чем больше таможенным органам приходится сталкиваться с этими проблемами, тем активнее необходимо искать возможности и инструменты развития кадрового потенциала. Компетентностный подход может выступить в качестве основы для совершенствования системы управления развитием кадрового потенциала и сделать ее наиболее эффективной. Применение методов управления компетенциями в таможенных органах поможет оценить кадровый потенциал и эффективно использовать его.

В настоящее время развитие кадрового потенциала является важнейшим направлением таможенной политики. Крайне важно выстроить эффективную работу по управлению человеческими ресурсами в таможенной службе. Стратегическая роль этого направления таможенной политики отражена в Руководстве Всемирной

таможенной организации по институциональному развитию (ВТамО 2009, IX, с. 4). Также в Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации особое внимание уделяется укреплению кадрового потенциала (Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2012 № 2575-р).

Как верно отмечено в Руководстве ВТамО по институциональному развитию, «управление персоналом в таможенных органах имеет свои специфические отличия, особенно с учетом важности той роли, которую имеет управление персоналом для организации. Кроме того, могут быть различия в методах управления персоналом, применяемых таможенными службами»¹.

В связи с этим становятся актуальными следующие вопросы. Какое значение в настоящее время имеет развитие кадрового потенциала для таможенных органов? Какие тенденции в области управления персоналом характерны для таможенных органов Российской Федерации? И какие современные методы управления компетенциями применимы для развития кадрового потенциала таможенных органов?

1. Стратегическая роль развития кадрового потенциала

Изменение рыночной ситуации в последние годы привело к тому, что эффективное управление трудовыми ресурсами приобретает для организаций все большее значение. В постиндустриальную эпоху наибольшую ценность имеют уровень образования, профессионализм, компетентность персонала. Главным интенсивным фактором, обеспечивающим развитие постиндустриального общества, является человеческий капитал.

Согласно Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года одним из глобальных вызовов современности является возрастание роли человеческого капитала в экономическом развитии.² Человеческий капитал становится основным фактором, создающим конкурентное преимущество страны, отрасли, организации.

На недавно проходивших в Москве мероприятиях, посвященных управлению персоналом, карьере и развитию (HR&Training EXPO 2013,³ Top HR Trends 2013),⁴ в качестве основополагающей тенденции в области управления персоналом была неоднократно отмечена возрастающая стратегическая роль управления персоналом.

Действительно на сегодняшний день ключевым ресурсом развития любой организации по праву считается кадровый ресурс. В особенности это характерно для организаций, оказывающих услуги. Результат оказания услуги во многом зависит от персонала. Стратегическая роль управления персоналом заключается в повышении качества услуги за счет развития кадрового потенциала.

¹ World Customs Organization 2009, *Chapter IX of the Columbus programme phase 2 – Implementation tool “Human Resource Management & Leadership”*, p. 4, see also: http://wcoomdpublishations.org/downloadable/download/sample/sample_id/112/

² Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года».

³ XIV Ежегодная конференция и выставка “HR&Training EXPO 2013”, см.: <http://expo.trainings.ru/>

⁴ Конференция “Top HR Trends 2013”, см.: <http://www.themoscowtimes.com/conferences/rus/postrelease/488501.html>

Таможенные органы оказывают государственные услуги, исполняя возложенные на них государственные функции. Согласно Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года основой обеспечения предоставления качественных государственных услуг является укрепление кадрового потенциала и формирование профессионального кадрового состава таможенных органов.⁵ Ни одно из стратегических направлений таможенной политики не может быть успешно реализовано без инвестиций в трудовые ресурсы.

Всё вышесказанное позволяет нам рассматривать кадровый потенциал как ключевой элемент ресурсного потенциала таможенных органов, являющийся основой обеспечения предоставления качественных государственных услуг.

Таким образом, в настоящее время происходит возрастание стратегической роли укрепления и развития кадрового потенциала таможенной службы.

2. Тенденции развития кадрового потенциала таможенных органов

2.1 Повышение требований к компетентности персонала

В современных условиях развития таможенного дела требования, предъявляемые к кадровому составу таможенных органов, постоянно меняются и возрастают, что связано с многочисленными изменениями нормативно-правовой базы, переходом на систему электронного декларирования, пост-таможенного контроля, повышением требований к качеству оказываемых услуг.

2.2 Оптимизация численности трудовых ресурсов таможенных органов

Во времена жесткой экономии бюджетных средств в ряде стран-членов ВТамО происходит оптимизация трудовых ресурсов. В Российской Федерации предусмотрено поэтапное сокращение предельной численности федеральных государственных гражданских служащих и работников в течение 2011–2013 годов не менее чем на 20 % (Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2010 г. № 1657 «Об оптимизации численности федеральных государственных гражданских служащих и работников федеральных государственных органов»).

Следовательно, в настоящее время для таможенных органов Российской Федерации характерна тенденция снижения численности трудовых ресурсов, наглядно представленная на рисунке 1.

2.3 Использование современных методов оценки персонала

Оценка профессиональных и личностных качеств в таможенных органах Российской Федерации осуществляется с использованием не противоречащих федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации методов, включая индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий, написание реферата или тестирование.

По результатам опроса должностных лиц кадровых подразделений таможенных органов составлена таблица 1, в которой в процентах (за 100% принято общее количество опрошенных) отражена популярность использования в

⁵ Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2012 № 2575-р «О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года».

таможенных органов Российской Федерации методов оценки персонала в зависимости от цели их применения.

Рисунок 1. Динамика штатной и фактической численности таможенных органов Российской Федерации за 2003-2012 гг.



Источник: составлено автором на основе статистических материалов ФТС России

Таблица 1. Применение в таможенных органах РФ методов оценки персонала

| Методы оценки персонала \ Цель оценки | Методы оценки персонала | | | | | | |
|-------------------------------------------------------|------------------------------|---------------|--------------------------------|--------------------|--------------|----------|--------------------------|
| | Индивидуальное собеседование | Анкетирование | Проведение групповых дискуссий | Написание реферата | Тестирование | Полиграф | Ничего из перечисленного |
| При приеме кадров на службу | 96% | 54% | 0% | 0% | 69% | 35% | 0% |
| Для выявления потребностей в обучении | 31% | 35% | 8% | 0% | 15% | 0% | 42% |
| При аттестации | 73% | 4% | 12% | 4% | 65% | 4% | 12% |
| При работе с резервом кадров на руководящие должности | 73% | 12% | 15% | 4% | 31% | 15% | 23% |

Источник: материалы опроса, проведенного автором в 2012 году среди должностных лиц кадровых подразделений таможенных органов Российской Федерации

Необходимо отметить, что перечисленные методы оценивают должностное лицо вне организационной среды и не позволяют в полной мере оценить его компетентность и потенциал. Традиционные методы оценки персонала не всегда позволяют обеспечить необходимую объективность и эффективность оценки.

Анализ современных методов оценки компетентности персонала, используемых в коммерческих и некоторых государственных структурах, показал, что применение при работе с персоналом таможенных органов таких методов как “Центр оценки”, “360 градусов”, интервью по компетенциям и др. позволит значительно повысить уровень компетентности должностных лиц.

2.4 Компетентностный подход к развитию кадрового потенциала

Анализируя мировые тенденции в области управления человеческими ресурсами можно с уверенностью утверждать об успешном переходе крупных компаний к управлению компетенциями. В настоящее время уже имеется большой опыт использования возможностей компетентностного подхода к развитию кадрового потенциала в крупных российских и международных компаниях.

На сегодняшний день некоторые таможенные администрации также используют различные элементы управления компетенциями. Так, Налоговой и Таможенной службой Голландии разработан словарь компетенций, который используется для оценки компетентности персонала. ВТамО рекомендовано применение данного словаря при управлении компетенциями таможенных служащих и приведено в Руководстве по институциональному развитию (ВТамО 2009, IX, Приложение 25, С. 113-119).

В России использование в таможенных органах элементов управления компетенциями носит разрозненный характер, что не позволяет использовать кадровый потенциал наиболее эффективно.

В целом, управление компетенциями предполагает создание системы реализации кадрового потенциала. Так, существенно повлиять на результативность деятельности можно только тогда, когда различные функции, такие как отбор кадров, оценка персонала, мотивация, развитие карьеры и т.д. объединены в единую систему.

3. Система управления компетенциями в таможенных органах

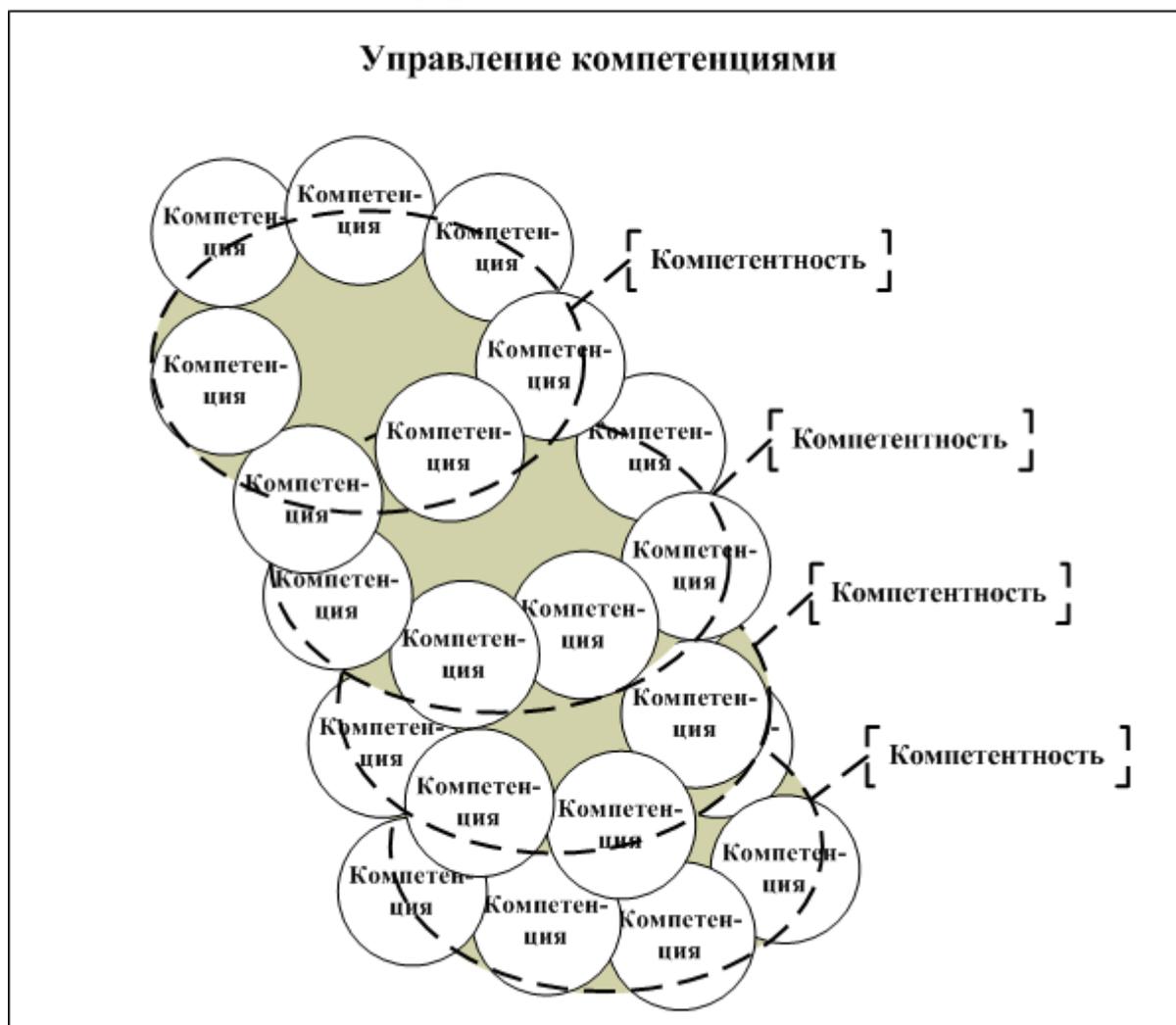
Управление компетенциями представляет собой особый подход к управлению персоналом, который подразумевает использование при работе с кадрами таких методов и технологий, которые поддерживают и развивают компетенции персонала. В таможенных органах необходимо разработать систему управления компетенциями должностных лиц в целях развития кадрового потенциала таможенных органов.

Компетенции являются важнейшими инструментами компетентностного подхода, позволяющими обеспечить сопряжение и преемственность сфер образовательной и профессиональной деятельности. Внедрение компетентностного подхода в сфере образования обусловлено необходимостью подготовки специалистов в условиях быстроменяющихся и возрастающих

требований к их компетентности. Компетентность – один из самых ценных активов, позволяющих идти в ногу с постоянно меняющимися условиями.

По своему содержанию понятие “компетенция” представляет составную часть более широкого понятия “компетентность”. Соотношение объема понятий “компетенция”, “компетентность” и “управление компетенциями” проиллюстрировано на рисунке 2.

Рисунок 2. Соотношение объема понятий “компетенция”, “компетентность” и “управление компетенциями”



Как видим, понятие “компетентность” частично поглощает совокупность различных компетенций, так как по своей сущности отражает совокупный уровень овладения необходимыми компетенциями.

Модель компетенций – это набор компетенций, необходимых для успешного выполнения определенного вида работы. Модель компетенций специалиста включает в себя не только знания, умения и навыки, но также и способность

применения их на практике, для решения новых, нестандартных задач, способность меняться, адаптироваться к новым условиям деятельности, приобретать новые компетенции и т.д.

Модель компетенций разрабатывается на этапе планирования и прогнозирования кадров, применяется для подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров. Подбор и отбор кадров следует осуществлять на основе модели компетенций. Оценка персонала при аттестации и работе с резервом предполагает сопоставление с моделью компетенций. Тем самым модель компетенций выступает связующим элементом системы управления компетенциями.

Эффективно действующая система подготовки кадров является важнейшим условием совершенствования кадрового потенциала. Самая важная цель подготовки специалистов – это удовлетворение потребностей таможенных органов. Поэтому следует поддерживать тесную связь системы подготовки кадров с таможенными органами. На наш взгляд, необходимо обеспечить преемственность образовательных и профессиональных стандартов для специалистов в области таможенного дела, в основу которых должен быть положен научно обоснованный набор компетенций, необходимых специалисту для профессиональной деятельности.

Приведение образовательных систем в соответствие, унификация образовательных и профессиональных стандартов позволят поднять на новый качественный профессиональный уровень профессиональную подготовку кадров таможенных органов. Инструментом сопряжения сферы образования и сферы профессиональной деятельности специалистов таможенного дела должна стать компетентностная модель. Так, компетентностная модель, разработанная для руководящего состава таможенных органов, может объединить как требования образовательных и профессиональных стандартов, так и рекомендации международных стандартов в области качества (ISO 9004:2009).

В РФ пока не существует профессиональных стандартов, разработанных специально для таможенной службы. Поэтому целесообразно привести образовательные программы Российской таможенной академии в соответствие с Профессиональными стандартами PICARD Всемирной таможенной организации (ВТамО, 2009, 48 с.), а также взять их за основу при разработке профессиональных стандартов для таможенной службы РФ. Это не только повысит конкурентоспособность Российской таможенной академии и её выпускников, но и профессионализм в таможенной службе России в целом.

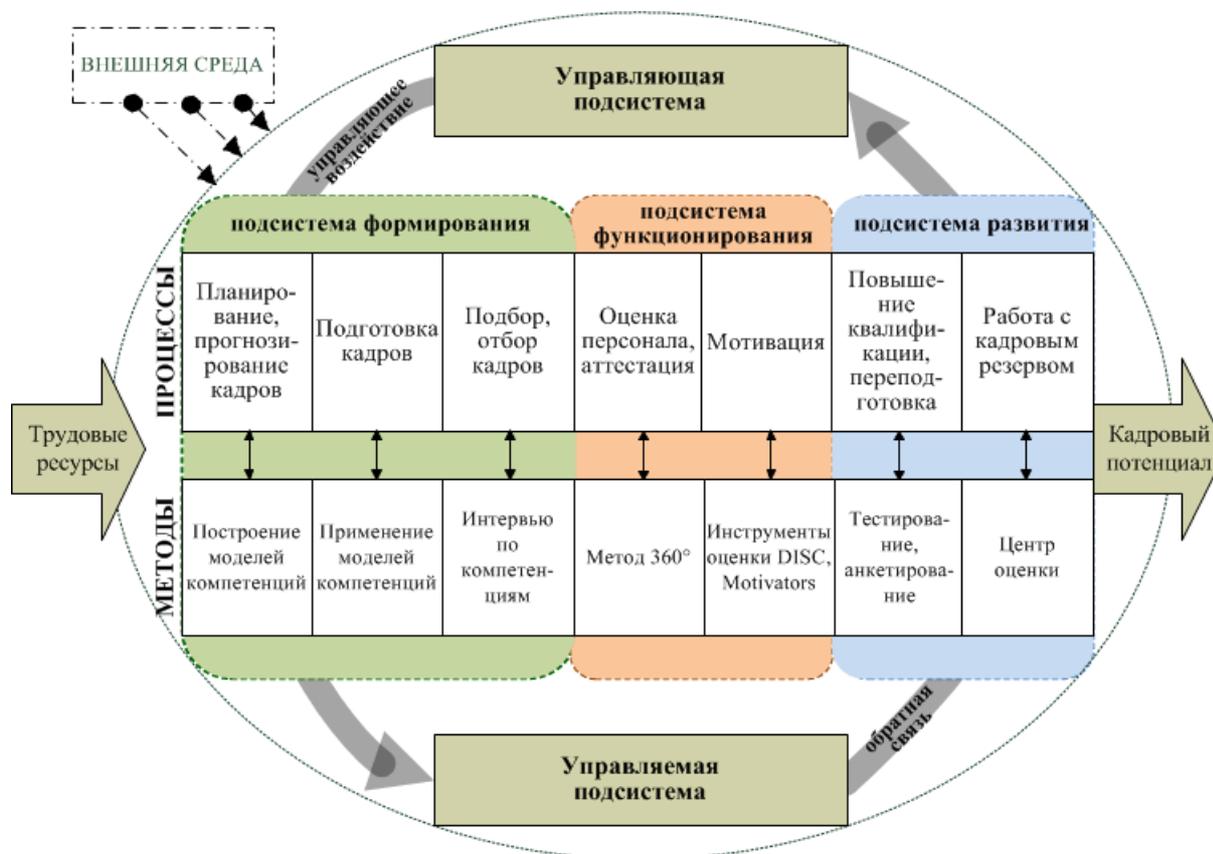
На наш взгляд, на всех этапах работы с персоналом таможенных органов следует учитывать требования профессиональных стандартов, включенные в модель компетенций. Оценивать соответствие компетентности персонала предъявляемым требованиям представляется возможным с помощью современных методов оценки компетенций в таможенных органах.

Наиболее значимое влияние на развитие кадрового потенциала оказывают такие процессы функционирования систем управления персоналом, как формирование требований к компетентности, подбор и отбор кадров, подготовка,

переподготовка и повышение квалификации, аттестация, мотивация и работа с кадровым резервом. При этом компетентность рассматривается как объект управления компетенциями.

Управление компетенциями представляется в виде системы, в основе которой лежат процессы преобразования “входа” в “выход”. На “входе” в систему используются трудовые ресурсы, которые на “выходе” преобразовываются в кадровый потенциал. Схематично система управления компетенциями изображена на рисунке 3.

Рисунок 3. Система управления компетенциями



На разных этапах работы с персоналом были выявлены задачи управления компетентностью кадрового состава таможенных органов. К таким задачам относятся:

- формирование требований к компетентности;
- разработка моделей компетенций;
- определение реальных образовательных потребностей;
- обеспечение непрерывности образования;
- оценка компетентности;

- повышение компетентности и др.

Для более объективного и достоверного определения существующего уровня компетентности персонала предлагается внедрять современные методы оценки компетентности.

Исследование современных методов оценки и имеющегося опыта их применения показало, что наиболее целесообразным является использование их в таможенных органах в следующих целях:

- интервью по компетенциям – при приеме на службу;
- метод “360 градусов” – для аттестации;
- инструменты оценки DISC, Motivators – для мотивации;
- “Центр оценки” – для работы с кадровым резервом, а также возможно использовать его при распределении выпускников РТА.

Как видим, оценка компетентности тесно связана со всеми элементами системы управления персоналом. Являясь частью этой системы, управление компетенциями способствует взаимосвязанной, эффективной работе всех элементов системы. Поэтому в настоящее время крайне необходимо создание системы управления компетенциями должностных лиц таможенных органов, позволяющей решить выявленные задачи. Использование возможностей компетентностного подхода позволит в значительной мере повысить качество кадрового потенциала таможенных органов.

Выводы

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы о характерных для таможенных органов тенденциях развития кадрового потенциала.

1. В настоящее время происходит возрастание стратегической роли укрепления и развития кадрового потенциала таможенных органов. Развитие кадрового потенциала имеет ключевое значение для институционального развития и модернизации таможенных служб.

2. В современных условиях развития таможенного дела постоянно меняются и возрастают требования, предъявляемые к компетентности кадрового состава таможенных органов.

3. Оптимизация численности трудовых ресурсов таможенных органов обостряет вопросы сохранения и развития кадрового потенциала.

4. Для повышения объективности и эффективности оценки персонала в таможенных органах необходимо использовать современные методы оценки компетентности.

5. Компетентностный подход к развитию кадрового потенциала получил широкое распространение. Уже накоплен успешный опыт управления компетенциями в крупных российских и международных компаниях, а также в таможенных службах.

В целом, управление компетенциями предполагает создание системы реализации кадрового потенциала. Разработка системы управления компетенциями в таможенных органах позволит наиболее эффективно использовать имеющиеся трудовые ресурсы для реализации стратегических целей развития таможенной

службы Российской Федерации.

Литература

Профессиональные стандарты PICARD Всемирной таможенной организации. – Всемирная таможенная организация, 2009. – 48 с., см.: [http://incu.org/docs/WCO_PICARD_Professional_Standards_\(Russian\).pdf](http://incu.org/docs/WCO_PICARD_Professional_Standards_(Russian).pdf)

Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р “Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года”.

Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2012 № 2575-р “О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года”.

Указ Президента Российской Федерации от 31.12.2010 № 1657 “Об оптимизации численности федеральных государственных гражданских служащих и работников федеральных государственных органов”.

International Organization for Standardization 2009, *ISO 9004:2009 “Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach”*, 54 p.

World Customs Organization 2013, *A Strategic Roadmap for the PICARD Programme in 2020*, 7 p., see also: http://incu.org/docs/PICARD_2020_-_Strategic_Roadmap.pdf

World Customs Organization 2009, *The WCO Capacity Building Development Compendium “A Columbus programme phase 2. Implementation tool”*, 356 p.

JEL Classification: K33, K34

АНАЛИЗ СООТВЕТСТВИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЙ БАЗЫ УКРАИНЫ ПРАВИЛАМ ПЕРЕСМОТРЕННОЙ КИОТСКОЙ КОНВЕНЦИИ

Ольга Трякина

Академия таможенной службы Украины, Днепрпетровск, Украина

Аннотация

В статье рассмотрены положения Таможенного Кодекса Украины с точки зрения их соответствия нормативным правилам Киотской Конвенции. Автор исследует вопросы улучшения законодательной базы Украины касательно таможенных процедур с целью реализации стандартов международной конвенции в