СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АТТЕСТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ.....4
1.1 История развития аттестации кадров.....4
1.2 Аттестация как система оценки компетентности государственного служащего.....4
1.3 Основные методы и принципы аттестации государственных служащих....4
ГЛАВА 2. АТТЕСТАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ (НА ПРИМЕРЕ КАЛУЖСКОЙ ТАМОЖНИ)…4
2.1. Особые характеристики кадровой работы в Калужской таможне.....4
2.2. Методы и формы аттестации государственных служащих в Калужской таможне.....4
2.3 Процедура проведения аттестации, и принятие решений по ее результатам.....4
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ АТТЕСТАЦИИ И ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НОВЫХ МЕТОДОВ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ.....4
3.1. Проблемные аспекты организации процедуры аттестации государственных служащих.....4
3.2. Мероприятия по устранению недостатков в процедуре аттестации персонала в таможенных органах.....4
3.3. Перспективы совершенствования аттестации государственных служащих в таможенных органах.....4

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Главной производительной силой общества является каждый конкретный человек, с его способностями и профессиональными устремлениями к самовыражению. Вложение инвестиций в человеческие ресурсы и кадровую работу приобретает больший смысл и является гарантией конкурентоспособности и выживания организации*(уходите от узких понятий «фирма», «компания», т.к. Ваш сектор исследования – гос.структура*). Поэтому в современной экономике важно определить пути развития внутриорганизационного обучения и повышения квалификации кадров.

Сотрудники, их способности, опыт и квалификация становятся наиболее ценными ресурсами любой организационной структуры. Главной стратегической задачей становится управление человеческими ресурсами и повышение качества работы. Чем больше раскрываются человеческие амбиции, и раскрывается творческий потенциал каждого, тем лучше используются материально-вещественные факторы производства, а это в свою очередь сказывается на эффективности работы организации. Сегодня, условия рыночной экономики требуют постоянного роста умений, знаний, навыков работников, поэтому необходимо заботиться о развитии кадровых ресурсов.

Актуальность и сложность решения проблемы улучшения организации труда государственных служащих в таможенных органах обусловлена тем, что у государства в период реформирования экономики стоит проблема острой нехватки финансового и кадрового ресурсов, а самое главное требует развития квалифицированный менеджмент, чтобы путем научных изысканий с этим бороться. Многие служащие государственного аппарата, имеющие базовое техническое или экономическое образование, никогда не изучали социальных дисциплин; в свою очередь управленцы, получившие образование в сфере общественных наук, плохо представляют себе

теоретические основы и практику функционирования рыночной экономики, демократических институтов власти и управления.

Аттестация сегодня превратилась в один из важнейших инструментов формирования кадровой политики организации.

В аттестацию персонала входят кадровые мероприятия, цель которых - оценить согласованность уровня труда, качеств и возможностей личности требованиям осуществляемой деятельности.

Основное назначение (задача) аттестации - выявить вероятные возможности сотрудника и в случае надобности направить на специальное обучение, а также материально вознаградить и мотивировать самых компетентных и опытных работников.

Аттестация сотрудников служит юридической базой для переводов, продвижений по карьерной лестнице, награждений, фиксирование размеров заработной платы, а также опускание в должности и сокращения. Аттестация персонала направлена на повышение качественного состава сотрудников, определение степени загрузки персонала и использования его по профессии, развитие стиля и методов управления кадрами. Она имеет целью исследование резервов роста, увеличения производительности труда и заинтересованности сотрудника в результатах своего труда и всего предприятия, наиболее оптимальное применение экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности. В силу этого, выбранная для дипломного исследования тема несомненно является актуальной и требует своего дальнейшего научного осмысления с последующей практической апробацией.

Цель и задачи исследования. Цель настоящей работы заключается в том, чтобы на основе результатов исследования особенностей аттестации государственных служащих в таможенных органах (на примере Калужской таможни), предложить пути ее совершенствования.

Для реализации поставленной цели необходимо:

- проанализировать имеющиеся теоретические источники аттестации государственных гражданских служащих;

- исследовать особенности аттестации персонала в системе государственной службы на примере Калужской таможни.

- определить направления совершенствования аттестации государственных служащих в таможенных органах.

Объектом исследования является процесс аттестации персонала организации как составляющая системы управления кадрами. Аттестация в данной работе рассматривается как многогранное явление, учитываются различные аспекты, связанные с определением значения, целей и задач проведения аттестации персонала.

Предметом исследования выступают формы и методы проведения аттестации государственных гражданских служащих в таможенных органах на примере деятельности кадровой службы Калужской таможни.

Методологическая основа исследования. Особенности прохождения государственной службы представляют собой весьма сложный объект научного анализа. Их изучение следует вести в рамках комплексного, междисциплинарного подхода. В ходе работы использованы различные методы исследования, включая анализ нормативной правовой базы, научной литературы по проблеме, сравнительно-правовой, конкретно-исторический, системный, структурно-функциональный и формально-логический.

Информационной основой проведенной дипломной работы являются нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы проведения аттестации, современные социологические исследования, статистические данные по тематике исследования.

Нормативно - правовая основа исследования. Содержание и выводы работы основываются на анализе международных правовых актов, Конституции Российской Федерации, федерального законодательства, указов Президента Российской Федерации, Постановлений Правительства Российской Федерации, законов субъектов Российской Федерации, принятых

в развитие основ правового регулирования государственной гражданской службы Российской Федерации, иных нормативных правовыхактов.

Структура работы определена целью и задачами исследования и включает в себя введение, три главы основного текста, заключение и список использованных источников.

В ведении обозначена актуальность исследования, определены, цели, задачи, объект и предмет следования, обозначены методология исследования, нормативные и литературные источники, на основе которых были сформулированы предложения по совершенствованию института аттестации государственных гражданских служащих в таможенных органах.

В первой главе …

Во второй главе …

В третьей главе …

В заключении …

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АТТЕСТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

1.1 История развития аттестации кадров

Вопросы правового регулирования аттестации работников имеют важное теоретическое и практическое значение, поскольку квалификация определяет заработную плату, льготы и преимущества. Кроме того, как указывает Т.В. Хлопова «однозначно влияние уровня аттестации на самооценку работниками своей конкурентоспособности: чем выше аттестация, тем увереннее чувствует себя работник независимо от складывающейся на предприятии ситуации».[1] Это одинаково характерно для всех категорий персонала и представителей всех профессий.

В советский период вопросы аттестации решались при непосредственном кураторстве Совета Министров СССР. Работа с кадрами руководителей и специалистов народного хозяйства находилась под постоянным вниманием двух ведущих общественных организаций – КПССи ВЦСПС*(расшифровать аббревиатуры КПСС и ВЦСПС)*. Поэтому политико-правовая значимость аттестации работников была высокой. И несмотря на формальность ее проведения на местах советская печать находила убедительные примеры полезности этой акции.

Формальные методы оценки персонала начали применять зарубежные фирмы, начиная с 50-х годов, но активное внедрениеаттестации сотрудников кактехнология кадровогоменеджмента получило лишь с 70-х годов[2].

Благодаря аттестации может планироваться обучение и найм персонала, создавать кадровый резерв и объективно изменять оклады сотрудников.

---

[1] Хлопова Т.В. Конкурентоспособность работника предприятия // Трудовое право. 2012. № 9. С. 82.

[2] Хруцкий В.Е., Толмачев Р . А . Оценка персонала: Современные системы и технологии . Настольная книга кадровой службы. М.: Финансы и статистика, 2009 – с.173

Основным нормативным актом было постановление Совета Министров СССР от 26 июля 1973 г. № 531 «О введении аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов...». На его основе для практической реализации указаний правительства было принято Положение о порядке проведения аттестации от 5 октября 1973 г. *(название и исходные данные в ссылку)*

Принятые же в последние годы нормативные акты, регулирующие отношения по аттестации работников, носят, как правило, ведомственный или отраслевой характер и на основную категорию служащих, занятых в ведущих отраслях экономики, не распространяются. Кроме того, в этих актах, как и в ранее принятых, отсутствует определение понятия аттестации. Раньше предприятиям и организациям периодически доводились задания по подготовке и переквалификации кадров, нормативы по численности сотрудников, занимающихся обучением, рекомендации по созданию учебно-производственной базы, задания по расширению штата и т.п.. В настоящее время все виды обучения компании осуществляются самостоятельно, независимо от каких-либо других органов управления.

Необходимость перехода к непрерывному образованию давно доказана. Сегодняшняя реальность вызывает непременность замены формулировки «образование на всю жизнь» формулировкой «образование через всю жизнь». Следовательно, необходимо создание адаптивной обстановки на всех уровнях.

В странах Западной Европы и в США профессиональное обучение и развитие кадрового потенциала вышло на первый план еще в 60-70-х годах. Это связано с развитием экономики, возникновением новых технологий, расширением масштабов научно-технической революции, а также с таким социальным явлением, как большая безработица в западных странах. Именно в это время в таких странах, как Швеция, Япония, США, Франция, Великобритания, ФРГ, Испания, были предприняты чрезвычайные меры по улучшению образования населения. Вследствие чего, практически во всех

странах мира были приняты соответствующие законодательные акты, определившие источники финансирования, стратегии развития, и поддержки образования рабочего населения.

В то же время за рубежом все большую популярность получали общеобразовательная или общеразвивающая, подготовка рабочего населения. В развитых странах мира раньше, чем в России, осознали, что для лучшей производительности человек должен не только хорошо владеть профессиональными навыками, соответствующим образованием, но и быть достаточно культурным человеком, с высокой нравственностью, он должен в полной мере ощущать себя полноценной развивающейся личностью, частью общества, семьи.

Чтобы этого достичь, необходимо не только иметь соответствующее образование, но и путем постоянного или, по крайней мере, регулярного обучения и повышения квалификации в системе дополнительного образования. Проблемы развития дополнительного образования оказались в центре внимания мировой научной общественности.

Основные цели и задачи дополнительного образования за рубежом сводятся к удовлетворению потребностей личности, семьи, общества, экономики. Конечной целью дополнительного образования является формирование и развитие личности, активно и эффективно участвующей в экономической, общественной и личной жизни.

Поэтому внутрифирменное обучение и повышение квалификации кадров в настоящее время является актуальным вопросом. Развитие сотрудников предприятия посредством обучения является одним из главных факторов успешной деятельности любой организации. Как правило, программы внутрифирменного обучения и повышения квалификации работников создаются индивидуально для конкретного предприятия или организации и ориентированы на развитие потенциала сотрудников и подготовку его к реформам в организации. Поэтому область внутрифирменного обучения требует как методического взгляда на

программы дополнительного обучения, так и консультационного подхода к работе с компанией.

Государство, провозгласив в качестве ведущих принципов своей политики в области образования такие, как гуманистический характер образования, приоритет человеческих ценностей, жизни и здоровья человека, свободного развития личности, а так же автономность образовательных учреждений, единство образовательного пространства, адаптивность образования к уровням и особенностям развития и подготовки обучающихся, заинтересовано в том, чтобы знать, насколько успешно выполняет учреждение свою миссию. Такой формой обратной связи и является аттестация.

1.2 Аттестация как система оценки компетентности государственного служащего

Определение качеств, которыми обладает государственный служащий, во все времена оставалось непременным атрибутом технологии осуществления власти и управления. Именно поэтому регулярная аттестация наиболее распространена в государственных организациях.

Персонал государственных организаций аттестуется, как правило, с целью формирования высококвалифицированного кадрового состава, стимулирования дальнейшего роста его квалификации и повышения исполнительской дисциплины, а также объективной оценки рисков, профессиональной пригодности к дальнейшей работе, перемещения по службе, развития служебной инициативы и творческой активности.

Аттестация четко регулируется правом и призвана эффективно воздействовать на процессы продвижений, перемещений работников по службе. Регламентация аттестационных отношений в процессе прохождения службы персоналом государственной службы

свидетельствует о функционировании правового института аттестации. Под ним понимается совокупность (система) правовых норм, которая регулирует аттестационные отношения, складывающиеся в процессе оценки профессионально-деловых, нравственных и других личностных качеств работника, а также в ходе практической реализации выводов аттестационной комиссии (решение о присвоении классного чина, выдвижении, перемещении по службе, понижении в должности, увольнении и т.д.).

К правовым вопросам аттестации относятся: порядок (технология) ее проведения, условия правомочности аттестационной комиссии, сроки («частота») проведения аттестации, права аттестуемого в случае несогласия с аттестационными выводами, финансовое обеспечение проведения аттестации, порядок определения ее результатов и их последствий для работников.

Правовые основы аттестации заложены в норме обязательной периодической аттестации работников определенных категорий, для которых нормативными актами предусмотрена проверка деловых качеств и соответствия замещаемой должности (поручаемым обязанностям).

Аттестация в системе государственной службы проводится в целях определения уровня профессиональной подготовки и соответствия федерального государственного служащего замещаемой государственной должности федеральной государственной службы.

К категориям работников, подлежащих аттестации, относятся представители различных федеральных государственных органов, организаций, учреждений, служб и т.д. Как отмечалось выше, порядок и условия проведения аттестации государственного служащего федеральных государственных органов устанавливаются федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации.

Аттестации не подлежат гражданские служащие:

а) проработавшие в занимаемой должности гражданской службы менее одного года;

б) достигшие возраста 60 лет;

в) беременные женщины;

г) находящиеся в отпуске по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Аттестация указанных гражданских служащих возможна не ранее чем через год после выхода из отпуска;

д) замещающие должности гражданской службы категорий "руководители" и "помощники (советники)", с которыми заключен срочный служебный контракт;

е) в течение года со дня сдачи квалификационного экзамена.

Как показывает опыт, важной составной частью аттестации персонала в ряде государственных учреждений (организаций) являются индивидуальные собеседования.Необходимо отметить, что опыт таких собеседований широко распространен в государственных учреждениях многих западных стран.Исходя из различных методик наиболее общими критериями оценки, например, государственных служащих могут быть:

1) деловые и личностные качества (свойства, черты) руководителей;
2) характеристики их поведения в различных ситуациях;
3) качество выполнения управленческих функций;
4) характеристики применяемых средств руководства;
5) показатели результатов деятельности возглавляемых подразделений (коллективов);
6) результаты организаторской деятельности;
7) успешность установления и достижения руководителями целей управления.

Существует также интегральная (комплексная) оценка, содержание которой включает различные комбинации из названных критериев.

Федеральный государственный гражданский служащий в случае признания его не соответствующим занимаемой государственной должности направляется на повышение квалификации или переподготовку либо с его согласия переводится на другую государственную должность.

При отказе федерального государственного гражданского служащего от повышения квалификации, переподготовки или перевода на другую государственную должность руководитель таможенного органа вправе освободить служащего от занимаемой должности гражданской службы и уволить его с гражданской службы в соответствии с законодательством РФ о государственной гражданской службе.

Результаты аттестации сообщаются аттестованным гражданским служащим непосредственно после подведения итогов голосования и заносятся в аттестационный лист гражданского служащего. Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании. Гражданский служащий знакомится с аттестационным листом под расписку. Аттестационный лист гражданского служащего, прошедшего аттестацию, и отзыв об исполнении им должностных обязанностей за аттестационный период хранятся в личном деле гражданского служащего.

При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию представляется аттестационный лист сотрудника с датой проведения и выводами по предыдущей аттестации.

1.3 Основные методы и принципы аттестации государственных служащих

Огромная значимость для государственных служащих аттестация, в результате которой затрагиваются их служебные и личные интересы, обусловила то, что порядок и условия ее проведения устанавливаются

федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации[3].

Одним из основных принципов построения и функционирования всей системы государственной службы в Российской Федерации, определенных в Федеральном законе «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003г. №58-ФЗ[4], является профессионализм и компетентность государственных служащих. Результаты профессиональной служебной деятельности, позволяющие судить о профессионализме и компетентности госслужащих, оцениваются в ходе проведения аттестации.

Аттестация работника является важным моментом, учитываемым при прекращении трудового правоотношения. Установленные критерии – более высокая производительность труда и квалификация работника – обеспечивают правильный выбор кандидатуры, подлежащей увольнению, и дают возможность сохранить трудовые отношения с высококвалифицированными работниками.

При изучении нормативных правовых актов об аттестации также обращает на себя внимание их непохожесть друг на друга по процедуре ее проведения: указываются различные сроки (периодичность), виды, порядок проведения аттестации, порядок формирования и состав аттестационных комиссий и т.д. Нередко в приложениях приводятся образцы протоколов заседаний аттестационных комиссий, оценочные листы, характеристики, определения требований к кандидатам на аттестацию.

К основным принципам аттестации относятся те, которыми руководствуются во всех государственных и муниципальных органах, в которых проводится аттестация. К их числу относятся: законность; объективность; гласность, всеобщность, беспристрастность, коллегиальность, системность и комплексность аттестации и дифференцированный подход, периодичность проведения аттестации

---

[3] Алехин А.П., Кармолицкий А.А., Козлов Ю.М. Административное право Российской Федерации: Учебник. М., 2013. - С. 162

[4] Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»// Парламентская газета, № 98, 31.05.2003

государственного служащего, обоснованность оценки и рекомендаций аттестационной комиссии, действенность аттестации.

Аттестация проводится в целях:

а) определения уровня профессиональной подготовки;

б) определения соответствия занимаемой должности;

в) для решения вопроса о присвоении квалификационного чина;

г) совершенствования деятельности государственного органа.

Вышеперечисленные цели можно дифференцировать и сказать о том, что одни цели являются контрольными, поскольку преследуют интерес государства и общества иметь в государственном аппарате высококвалифицированных специалистов, усовершенствовать систему управления, оптимально использовать кадровый потенциал. Другие цели относятся к мотивационным и преследуют личностный интерес государственного служащего, подвергающегося аттестационной процедуре, результатами которой могут стать: повышение или понижение по службе, награды и т.п.

Аттестация призвана способствовать формированию кадрового состава государственной гражданской службы, повышению профессионального уровня гражданских служащих, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности гражданской службы при сокращении должности гражданской службы в государственном органе, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда гражданских служащих.

Основной задачей аттестации госслужащих является определение соответствия государственных служащих занимаемым должностям. Однако, в ходе проведения аттестации решается ряд других дополнительных задач, в частности:

-выявление перспективы использования потенциальных способностей работника, стимулирования роста его профессиональной компетенции;

- определение степени необходимости повышения квалификации,

профессиональной подготовки или переподготовки служащего;

- обеспечение возможности долгосрочного планирования передвижения кадров, а также своевременного освобождения работника от должности или перевода на менее квалифицированную работу.

В более широком понимании аттестация решает следующие задачи:

- соблюдение принципов государственной службы;
- обеспечение дисциплины и законности в системе государственной службы;
- формирование профессионального кадрового потенциала государственных органов;
- выявление потенциальных возможностей государственного служащего с целью продвижения его по службе;
- применение к государственному служащему мер ответственности и стимулирования;
- обеспечение реального функционирования механизма продвижения государственных служащих по служебной лестнице;
- поддержание стабильности в системе государственной службы;
- стимулирование повышения квалификации и профессионализма государственных служащих.

Функции аттестации государственных служащих можно подразделить на явные и скрытые.

Явной функцией аттестации государственного служащего является установление факта соответствия занимаемой государственной должности государственной службы. Явными являются и возможные компоненты, связанные с проведением аттестации. К примеру, график проведения аттестации. График проведения аттестации дает возможность аттестуемому государственному служащему подготовиться к аттестации и присутствовать при ее проведении. Аттестация государственного служащего обеспечивает объективность решения об изменении или сохранении социального положения аттестуемого государственного служащего. Характеристика фиксирует сильные и слабые стороны аттестуемого государственного

служащего.

Скрытые функции аттестации государственного служащего: придание большого веса принятым ранее кадровым решениям, углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями, придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы, мотивация и стимулирование труда, планирование карьеры сотрудников и др.

О методах проведения аттестации в соответствующей литературе написано достаточно много. Методы аттестации — это методы экспертного анализа, ситуационно-комплексной оценки, составления нормативных карт, экспрессивного оценивания персонала организации.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации. Система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов - стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы.

Как правило, в организациях используется сочетание различных методов, что позволяет наиболее адекватно оценить работу кадров. Выделяют несколько основных видов методов аттестации: сравнительные, рейтинговые, письменные, опросные и другие. Рассмотрим некоторые из них и особенности их применения.

Наиболее распространенный и наиболее простой метод проведения аттестации — рейтинговый. Суть его заключается в том, что работники получают оценку по заданным критериям в соответствии с выбранной шкалой.

Существуют два варианта — введение рейтинговых шкал (1),когда оценка ставится от 1 до 3 баллов, от 1 до 4 баллов, от 1 до 5 или 10 баллов — на усмотрение разработчиковшкалы. Второй вариант — это «список», когда выбирается ответ «да» или «нет». В последствие результаты суммируются и

по их итогам комиссией, проводящей аттестацию, делаются выводы.*(ссылка на источник публикации)*

Поведенческие рейтинговые шкалы, известные как BARS (Behaviourallyanchoredratingscales), сочетают рейтинговые методы и черты поведения на рабочем месте в различных ситуациях.

В организации сотрудники независимо друг от друга опрашиваются о различных примерах поведения. Затем эти примеры собираются и обобщаются и передаются опять опрашивавшимся, чтобы предложить им разместить примеры по шкале. Наиболее часто повторяющиеся у различных респондентовоценки берутся за основу при построении поведенческих рейтинговых шкал. В результате поведенческие рейтинговые шкалы описывают различные варианты поведения в ситуации от желательного и ожидаемого до крайне нежелательного.

В некоторых организациях при проведении оценки персонала используются сравнительные методы. Они подразумевают сравнение сотрудников между собой и включают:

- ранжирование сотрудников по результатам работы. Очень простой в исполнении метод. Как правило, он применяется как начальная ступень к построению более сложной системы оценки;

-сравнение сотрудников с одинаковыми обязанностями (парное сравнение). Этот метод также используется для инициации процесса формирования процедуры аттестации, для сбора информации и т. д.;

- усиленный выбор. В зависимости от результатов организации за некоторый период планируются определенные квоты количества сотрудников, которые должны выполнить план на заданном уровне. По аналогии со школьными оценками планируется определенное количество «отличников», «хорошистов» и «троечников». С этими квотами в дальнейшем сравниваются итоги работы подразделения.

Большой популярностью при аттестации пользуются опросные методы, суть которых заключается в заполнении анкеты по заранее составленным

вопросам, или специальных опросных листов. Характерной особенностью этого метода является разбивка вопросов на определенные подтемы, которые отражают все стороны деятельности персонала. Некоторые специалисты в сфере менеджмента относят опросы к письменным методам аттестации, другие – выделяют их в особую группу.

К письменным методам аттестации и оценки кадров относятся в первую очередь эссе (более привычном для нас варианте характеристика сотрудника) и метод критических ситуаций.

Характеристика достаточно часто используется как в сочетании с другими методами, так и самостоятельно. Важное условие для превращения письменной характеристики в рабочий инструмент — ее структурированность.

К письменным методам относится также метод критических ситуаций. Его суть заключается в том, что в течение периода, за который производится оценка работника, его руководитель делает записи о его поведении (как позитивном, так и негативном) в сложных или критических ситуациях. В записях должны учитываться описание и дата события, как себя повел сотрудник, как это соотносится с ожидаемым поведением, какой результат был достигнут. По-видимому, метод критических ситуаций целесообразен для оценки сотрудника в период испытательного срока или «перевоспитания», когда крайне важно постоянное наблюдение за его действиями и последующий анализ.

Среди устных методов аттестации необходимо отметить интервьюирование и собеседование. Как показывает опыт, важной составной частью аттестации персонала в ряде государственных учреждений (организаций) являются индивидуальные собеседования. Кстати, опыт таких собеседований широко распространен в государственных учреждениях многих западных стран.

Среди современных методов аттестации следует отметить технологию "Центр оценки" (Assessement Center) – как один из наиболее точных и эффективных методов оценки деловых и личностных качеств работников.

Суть метода заключается в том, чтобы создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности аттестуемого, в которых проявились бы имеющиеся у него профессиональные качества. Степень их выраженности оценивается подготовленными специалистами-экспертами, и на основании этого делаются заключения о пригодности аттестуемого к данной работе, продвижению по службе, необходимости индивидуальных психологических консультаций, психокоррекции, социально-психологического или бизнес тренингов. *(? источник)*

Центр оценки используется в тех случаях, когда нужно оценить потенциал (т.е. качества и способности, которые не использовались ранее в профессиональной деятельности) или подобрать наиболее квалифицированного сотрудника на определенную должность.

Для облегчения процесса аттестации при любом методе (включая собеседование) рекомендуется разработать единую аттестационную форму. Она обеспечит возможность проведения структурированного интервью, одинакового подхода ко всем аттестуемым, а также облегчит анализ и хранение информации.

В зависимости от целей, выбранного метода, круга аттестуемых и аттестующих выбирается инструментарий аттестации – то есть специально разработанные формы и инструменты, с помощью которых проходит аттестация и проводится сбор, анализ и обработка информации.

На практике выделяются следующие виды инструментария – различные виды аттестационных форм, тесты, механический инструментарий, использование информационных систем.

Аттестационная форма — рабочий инструмент, используемый при аттестации, который должен отвечать следующим требованиям:

-Быть понятным для всех участников процесса. Рекомендуется избегать слов, затрудняющих понимание, таблиц, которые трудно заполнять.

-Должен быть достигнут баланс между необходимой и достаточной информацией. Безусловно, чем больше содержится информации о деятельно-

сти, руководителях, результатах предыдущих аттестаций и т. п., тем серьезнее и глубже можно проводить аттестацию. Но в этом случае аттестационная форма на каждого сотрудника может превратиться в увесистую брошюру, работа с которой отнимет много времени и сил. В конце концов, информация о предыдущих аттестациях должна храниться в архиве и к ней всегда можно обратиться.

При использовании письменных методов аттестации необходима стандартная форма, позволяющая написать характеристику, отвечающую целям аттестации. В противном случае создаются дополнительные трудности руководителям и аттестационной комиссии при дальнейшей обработке полученного материала.

К аттестационным тестам как одному из возможных инструментариев аттестации предъявляются общие требования – то есть четкость постановки и корректность вопросов, определенность вариантов ответов, не позволяющая множественность трактовки.

Рассматривая инструментарий аттестации необходимо остановиться на таком виде как технические средства. Например, при интервьюировании возможно использовании средств аудио и видеозаписи, что позволяет аттестационной комиссии лучше проанализировать полученную информацию. Основное требование к техническим средствам – законность их использования, то есть аттестуемый должен заранее знать какие технические средства будут использоваться в ходе аттестации.

При использовании информационных технологий – специальных компьютерных программ – аттестуемый отвечает на вопросы тестов прямо за персональным компьютером, программа самостоятельно обрабатывает результаты и выдает итоговую оценку. К сожалению сертифицированных программ аттестации крайне мало и их использование очень редко. Однако несомненное достоинство использования информационных технологий – сокращение сроков обработки результатов и их достаточно высокая объективность.

На основе вышесказанного можно сделать вывод, что при выборе из всего многообразия инструментария для проведения аттестации необходимо руководствоваться в первую очередь целесообразностью и соответствием выбранного инструмента методам и целям аттестации.

ГЛАВА 2. АТТЕСТАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В

ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ (НА ПРИМЕРЕ КАЛУЖСКОЙ ТАМОЖНИ)

2.1. Особые характеристики кадровой работы в таможне в Калужской таможне

Регионом деятельности Калужской таможни установлен Центральный федеральный округ Российской Федерации и город областного значения Калуга.

В структуре Калужской таможни функционирует 17 отделов, 8 самостоятельных отделений и 4 таможенных поста:

- Автозаводский таможенный пост ;
- Калужский таможенный пост ;
- Боровский таможенный пост;
- Обнинский таможенный пост.

Основными задачами Калужской таможни являются:

- осуществление таможенного дела в регионе деятельности;
- обеспечение осуществления в регионе деятельности правового, экономического, информационно-технического и организационного механизмов осуществления таможенной политики Российской Федерации;
- осуществление в пределах своей компетенции в Калужской области мер, направленных на обеспечение единства таможенной территории Российской Федерации, экономической безопасности Российской Федерации в части, относящейся к таможенному делу, на защиту экономических интересов Российской Федерации;
- обеспечение своевременного перечисления в полном объеме таможенных платежей, иных налогов и сборов, взимание которых возложено законодательством Российской Федерации на таможенные органы в федеральный бюджет;
- таможенное оформление и таможенный контроль;

- борьба с контрабандой и иными преступлениями, дознание и проведение неотложных следственных действий по которым отнесено УПК России к компетенции таможенных органов Российской Федерации, а также с административными правонарушениями, производство по которым отнесено КоАП России к компетенции таможенных органов;
- кадровое, социально-бытовое, финансовое и материально-техническое обеспечение в пределах своей компетенции своей деятельности и деятельности таможенных постов;
- организация и обеспечение в пределах своей компетенции мер по защите государственной тайны.

Главными задачами по реализации государственной политики в сфере таможенного дела по-прежнему остаются: всемерное содействие развитию торговли, пополнение доходов федерального бюджета, повышение качества организации таможенного контроля, установление партнерских взаимоотношений с бизнесом.

Калужская область является регионом, в котором реализуется большое количество инвестиционных проектов, что также отражается в работе Калужской таможни – приходится оперативно решать экономические задачи, направленные на развитие производства в регионе.

Организационная структура Калужской таможни представлена в приложении 1.

Основные показатели деятельности Калужской таможни, являющиеся отражением реализации государственной политики в сфере таможенного дела в регионе деятельности Калужской таможни представлены в таблице 1.

Таблица 1. Оперативные показатели деятельности Калужской таможни в 2014 г.[5]

Показатели	I КВАРТАЛ	I I КВАРТАЛ	III КВАРТАЛ	IV КВАРТАЛ
Количество оформленных ДТ в т.ч. экспорт/импорт	14662	17203	16168	17507
Стат. стоим. – импорт - млн. дол. США	5 599,15 млн. долл. США			
Вес нетто – импорт/экспорт - тыс. тонн	922,75 тыс. тонн			
Транспортные средства: автодорожные/ железнодорожные – шт.	125 097 единиц			
Таможенные платежи, перечисленные в федер. Бюджет – млрд.руб	48,51 млрд.руб			

Кадровая работа в Калужской таможне в 2013-2014 гг. была направлена на обеспечение эффективного использования кадрового потенциала, укомплектование кадрами, их оптимальную расстановку, укрепление служебной, исполнительской дисциплины и повышение ответственности коллектива за выполнение стоящих перед таможней задач по пополнению Федерального бюджета и качества таможенного оформления и таможенного контроля. В этих целях были проведены мероприятия по работе с кадрами, определенные планами:

- работы Калужской таможни;
- работы отдела кадров;
- формирования резерва кадров для выдвижения на руководящие должности в таможенных органах Российской Федерации;
- работы аттестационной комиссии;
- работы конкурсной комиссии;
- профессиональной подготовки;

[5]Данные Калужской таможни

- работы психолога.

В целом комплекс мер, проведенных в соответствии с перечисленными планами, дал положительные результаты в выполнении поставленных перед таможней задач.

Организационно-штатная работа в таможне ведется в соответствии с приказом ФТС России от 18.05.2005 № 970 «Об утверждении положения об организационно-штатной работе в таможенных органах Российской Федерации и в учреждениях, находящихся в ведении ФТС России» и приказом ФТС России от 26.09.2012 № 1926«Об утверждении перечня типовых структурных подразделений таможенных органов Российской Федерации».Штатная численность таможни 218,5 единиц.

Из них:

сотрудников – 53 ед.;

государственных служащих – 111 ед.;

работников – 54,5 ед.

Переподготовка и повышение квалификации должностных лиц Калужской таможни проводится на базе Института дистанционного обучения, переподготовки и повышения квалификации РТА (ИДОПиПК РТА) и филиалов (Владивосток, Санкт-Петербург, Ростов-на-Дону), Института правоохранительной деятельности РТА (ИПД РТА), Института информационных технологий АйТи, Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Межрегиональной академии повышения квалификации, Международной академии бизнеса и управления. В 2014 году прошли обучение по дополнительному профессиональному образованию 120 должностных лиц (89 государственных гражданских служащих (далее - ГГС) и 31 сотрудник).Из них: 15 ГГС и 2 сотрудника обучились на курсах первоначальной профессиональной подготовки в ИДОПиПК РТА. Прошли переподготовку 2 ГГС в дистанционном режиме в ИДОПиПК РТА. На курсах повышения квалификации обучились 87 ГГС и 31 сотрудник.

В Калужской таможне за 2014 год выявлено 21 нарушение служебной дисциплины. Привлечено к дисциплинарной ответственности 15 должностных лиц. В отделе государственной службы и кадров систематически проводится анализ организации и проведения служебных проверок в отношении должностных лиц таможни.

В отчетном периоде проведено 26 служебных проверок.

Основанием для назначения служебных проверок явились сведения и сообщения о совершении проступка, предполагаемых фактах неисполнения или ненадлежащего исполнения должностными лицами таможни возложенных на них должностных обязанностей. Служебные проверки назначались для проверки предполагаемых фактов нарушений требований законодательных, нормативных и правовых актов по вопросам:

1. Таможенного законодательства – 18 (69,23%);

2. Иного законодательства – 8 (30,77%)

Все служебные проверки были назначены приказами Калужской таможни.

Во всех заключениях и приказах о результатах служебных проверок излагались предложения по проведению необходимых предупредительно-профилактических мероприятий. Контроль над исполнением данных мероприятий осуществлял отдел государственной службы и кадров таможни.

2.2. Методы и формы аттестации государственных служащихв Калужской таможне

Участие в аттестации — одна из важных обязанностей государственного служащего. Юридическая сторона положения государственных служащих состоит, в частности, в том, что они обязаны в установленной организационно-правовой форме периодически атестовывать свои профессиональные и личностные качества.

Важнейшая роль в деле обеспечения экономических интересов государства принадлежит таможенной службе - одному из базовых институтов экономики. Участвуя в регулировании внешнеторгового оборота и осуществляя фискальную функцию, таможенная служба регулярно пополняет государственный бюджет и тем самым способствует решению экономических проблем.

Калужская таможня осуществляет таможенное оформление и таможенный контроль, создает условия, способствующие ускорению товарооборота через таможенную границу; взимает таможенные пошлины, налоги, компенсационные пошлины, таможенные сборы, контролирует правильность исчисления и своевременность уплаты пошлин, налогов и сборов, применяет меры по их принудительному взысканию;

- обеспечивает соблюдение установленных в соответствии с

законодательством Российской Федерации о государственном регулировании внешнеторговой деятельности и международным договорами Российской Федерации запретов, ограничений в отношении товаров, перемещаемых через таможенную границу;

- обеспечивает в пределах своей компетенции защиту прав интеллектуальной собственности;

- ведет борьбу с контрабандой и иными преступлениями, административными правонарушениями в сфере таможенного дела, пресекают незаконный оборот через таможенную границу наркотических средств, оружия, культурных ценностей, радиоактивных веществ, видов животных и растений, находящихся под угрозой исчезновения;

- осуществляет в пределах своей компетенции валютный контроль операций, связанных с перемещением товаров и транспортных средств через таможенную границу, в соответствии с законодательством Российской Федерации о валютном регулировании и валютном контроле;

- ведет таможенную статистику внешней торговли;

- обеспечивает выполнение международных обязательств Российской Федерации в части, касающейся таможенного дела, осуществляет сотрудничество с таможенными и иными компетентными органами иностранных государств, международными организациями, занимающимися вопросами таможенного дела;

- осуществляет информирование и консультирование в области таможенного дела, обеспечивает в установленном порядке государственные органы, организации и граждан информацией по таможенным вопросам.

Аттестация должностных лиц таможенных органов является одним из способов оценки и выявления служебного соответствия таможенных кадров возрастающим профессиональным требованиям. Условия и процедура аттестации регулируются нормативно-правовыми актами Российской Федерации.

Аттестация федеральных государственных гражданских служащих

осуществляется на основании Указа Президента Российской Федерации от 01.02.2005 №110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации», Приказ ФТС РФ от 24.12.2008 № 1658 «Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации сотрудников таможенных органов Российской Федерации».

Понятие аттестации государственного гражданского служащего таможенных органов, которое сформулировано в ряде нормативно-правовых актов, содержит целый ряд действий:

- проверка квалификации и деловых качеств;
- проверка уровня профессиональной подготовки;
- определение соответствия замещаемой государственной должности;
- периодическая оценка знаний, опыта, навыков, результатов деятельности;
- оценка способностей к выполнению конкретных функций государственной службы по замещаемой должности.

Таким образом, аттестация должностных лиц таможенных органов проводится в целях совершенствования деятельности этих органов, улучшения подбора, расстановки и воспитания кадров, оценки их работы, стимулирования повышения квалификации и ответственности за охрану государственных интересов России.

Основные цели аттестации кадров в Калужской таможне представлены в таблице 2:

Таблица 2. - Цели и задачи аттестации в Калужской таможне

Основные	1. Оценка результатов труда сотрудника. 2. Определение соответствия их занимаемой должности. 3. Выявление недостатков в уровне подготовки. 4. Составление плана развития работника
Дополнительные	1. Проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность организации, работодателю и руководству)

	2. Проверка мотивации к труду, к работе в данной должности. 3. Определение перспектив развития карьеры работника.
Общие	1. Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы. 2. Повышение ответственности и исполнительной дисциплины.
Специфические	1. Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению. 2. Улучшение морального и психологического климата в организации.

При аттестации оцениваются квалификация, компетентность, работоспособность, добросовестность сотрудников, уровень их культуры, морально-нравственные качества, способность выполнять служебные обязанности в таможенной системе. По результатам этой оценки делаются выводы об их соответствии занимаемой должности.

Аттестация проводится во всех таможенных органах, включая ФТС, РТУ. Руководство аттестацией, контроль за организацией работы по ее проведению в таможенных органах осуществляет кадровая служба. В Калужской таможне аттестация проводится периодически, специальной аттестационной комиссией, не реже одного раза в месяц.

Калужская таможня осуществляет разнообразную деятельность, что требует от ее работников не только профессиональных знаний, но и определенного набора личностных свойств, таких как: морально-нравственные качества, уравновешенность, самообладание в конфликтных ситуациях; способность быстро найти оптимальный вариант действий в зависимости от индивидуально-психологических особенностей подконтрольного лица; способность к быстрым действиям в условиях

дефицита времени; способность самостоятельно принимать правильное решение при недостатке необходимой информации, при отсутствии времени на ее осмысление; способность сохранять устойчивое внимание, высокую работоспособность в течение рабочей смены, несмотря на усталость и посторонние раздражители.

Подготовкой проведения аттестации должностных лиц таможни занимается отдел государственной службы и кадров. Отдел кадров совместно с председателем аттестационной комиссии составляет годовой план работы аттестационной комиссии, годовой график проведения аттестации и списки должностных лиц таможенных органов Российской Федерации, подлежащих аттестации и передает их на утверждение начальнику таможни; организует разъяснительную работу о порядке проведения аттестации.

График проведения аттестации составляется в конце года на следующий год и доводится до сведения аттестуемых должностных лиц не менее, чем за месяц до начала аттестации. В нем указываются :

- наименование таможенного органа;
- наименование подразделения, в котором проводится аттестация;
- фамилия, имя, отчество, должность, специальное звание должностного лица, подлежащего аттестации;
- дата проведения аттестации;
- дата предоставления в аттестационную комиссию необходимых документов.

Аттестационная комиссия таможни состоит из:

Председателя аттестационной комиссии – первого заместителя начальника таможни по таможенному контролю;

заместителя председателя комиссии - заместителя начальника таможни по кадрам – начальника отдела государственной службы и кадров;

секретаря аттестационной комиссии – главного государственного таможенного инспектора отдела государственной службы и кадров;

членов комиссии:

заместителя начальника таможни по экономической деятельности;

заместителя начальника таможни по правоохранительнойдеятельности;

начальника правового отдела;

начальника отдела кадров, в случае ее отсутствия – должностное лицо, замещающее начальника отдела кадров;

главного государственного таможенного инспектора отдела государственной службы и кадров – психолога;

начальника отдела документационного обеспечения;

главного государственного таможенного инспектора отдела государственной службы и кадров;

приглашаемые, по запросу представителя нанимателя в качестве независимых экспертов - специалистов по вопросам, связанным с гражданской службой.

В частности, в конкурсную и аттестационную комиссии Калужской таможни в качестве независимых экспертов включены такие представители профессорско-преподавательского состава Калужского филиала РАНХиГС как П.В. Самылов, А.Г. Федоров, М.М. Рогожин, в конкурсную и аттестационную комиссии Приокского тылового таможенного поста в качестве независимых экспертов включены А.Г. Федоров и М.М. Рогожин.

Заседание аттестационной комиссии проводится один раз в месяц (в соответствии с графиком аттестации), а также по мере необходимости.

Контроль за организацией работы и деятельностью аттестационной комиссии осуществляет начальник таможни и кадровая служба Центрального таможенного управления.

Высшая аттестационная комиссия Федеральной таможенной службы Российской Федерацииобразована для проведения аттестации руководящего состава таможенных органов. Она рассматривает и принимает решения о представлении (отказе в представлении) к присвоению классного чина федеральных государственных гражданских служащих и выступает как апелляционная инстанция.

В Аттестационном листе в тексте характеристики на аттестуемого сотрудника, излагаемом в произвольной форме, отражают в зависимости от занимаемой должности следующие вопросы:

- соответствие сотрудника требованиям по замещаемой должности;
- уровень профессиональной подготовки, знание КонституцииРоссийской Федерации, требований законодательных и других нормативных актов, регулирующих практическую деятельность сотрудника, а также знание должностной инструкции и ее выполнение в процессе службы;
- организованность в работе, умение определить главное в решении поставленных задач, способность качественно выполнять должностные обязанности, проявлять инициативу, оперативно ориентироваться и умело действовать в сложной обстановке;
- достигнутые результаты служебной деятельности, личный вклад сотрудника в выполнение поставленных задач;
- умение руководить подчиненными, обучать и воспитывать их;
- оценку состояния структурного подразделения, таможенного органа, которым руководит аттестуемый;
- способность критически оценивать свою деятельность и деятельность подчиненных; имеющиеся недостатки и упущения в служебной деятельности, в руководстве подразделением, таможенным органом и рекомендации по их устранению;

В заключение характеристики указывают, соответствует или не соответствует аттестуемый замещаемой должности, а также рекомендации по вопросам дальнейшего прохождения службы.

К отзыву об исполнении подлежащим аттестации гражданским государственным служащим должностных обязанностей за аттестационный период прилагаются сведения о выполненных гражданским служащим поручениях и подготовленных им проектах документов за указанный период, содержащиеся в годовых отчетах о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего. При каждой последующей

аттестации в аттестационную комиссию представляется также аттестационный лист гражданского служащего с данными предыдущей аттестации.

Основными методами проведения аттестации должностных лиц Калужской таможни являются – опрос, в ходе которого необходимо ответить на определенные вопросы и заполнить специальную аттестационную форму, индивидуальное собеседование, по должностным вопросам, а также предоставление непосредственным руководителем аттестуемого личностной характеристики.

В результате аттестации федеральному государственному служащему дается одна из оценок:

1. соответствует занимаемой должности гражданской службы;
2. соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;
3. соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии получения дополнительного профессионального образования;
4. не соответствует замещаемой должности гражданской службы.

Заключение аттестационной комиссии объявляется аттестуемому председателем комиссии сразу же после голосования. Аттестационная комиссия рассматривает также вопросы присвоения классного чина.

Основной целью аттестации в Калужской таможне является оценка соответствия деятельности государственных служащих, требуемому стандарту. Исходя из этого, и происходит выбор методов и инструментария аттестации.

Одним из методов аттестации является комплексный квалификационный экзамен. Федеральные государственные гражданские служащие таможенных органов Российской Федерации сдают

квалификационный экзамен для оценки их знаний, навыков, умений.

Квалификационный экзамен сдают государственные гражданские служащие, замещающие без ограничения срока полномочий:

Квалификационный экзамен сдают гражданские служащие ФТС России, с которыми заключены срочные служебные контракты, за исключением гражданских служащих, замещающих:

- должности гражданской службы категории «руководители», относящиеся к высшей группе должностей гражданской службы;
- должности гражданской службы категории «помощники (советники)», назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации;
- должности гражданской службы, относящиеся к главной группе должностей гражданской службы, назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Правительством Российской Федерации.

Квалификационный экзамен проводится:

- при решении вопроса о присвоении гражданскому служащему, не имеющему классного чина государственной гражданской службы Российской Федерации (далее - классный чин), первого классного чина по замещаемой должности гражданской службы, после успешного завершения испытательного срока.
- при решении вопроса о присвоении гражданскому служащему очередного классного чина по замещаемой должности гражданской службы, который присваивается гражданскому служащему по истечении срока, установленного для прохождения гражданской службы в предыдущем классном чине, и при условии, что он замещает должность гражданской службы, для которой предусмотрен классный чин, равный или более высокий, чем классный чин, присваиваемый гражданскому служащему;
- при решении вопроса о присвоении гражданскому служащему классного чина после назначения его на более высокую должность гражданской службы, если для этой должности предусмотрен более высокий

классный чин, чем тот, который имеет гражданский служащий.

Анализ итогов аттестации государственных служащихКалужской таможни возможно привести в виде сравнительной таблицы.

Таблица 3. - Результаты аттестации государственных служащих в Калужской таможни в 2012-2014 гг.[6]

	2012	2013	2014
Аттестовано всего	63	100	56
Из них: На присвоение классного чина	41	14	16
На соответствие замещаемой должности	22	83	40
Решение аттестационной комиссии: аттестованы			
Соответствует замещаемой должности - включить в резерв - направить на учебу	 - 1	 - -	 1 -
Не соответствует занимаемой должности - перевести на нижестоящую должность	-	-	-

По результатам аттестации за 2012-2014 годы все федеральные государственные служащие таможни соответствуют замещаемой должности.

За 2012-2014 годы присвоены классные чины 74 федеральным государственным служащим.

В 2014 году аттестация должностных лиц таможни проводилась в соответствии с Положением о проведении аттестации государственных гражданских служащих, утверждённым Указом Президента Российской Федерации от 01.02.2005 №110, и Приказом ФТС РФ от 24.12.2008 № 1658 «Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации сотрудников таможенных органов Российской Федерации». Аттестационная комиссия, созданная приказом начальника таможни, осуществляла свою деятельность в соответствии с годовым планом работы, годовым графиком работы и регламентом работы аттестационной комиссии, утвержденным начальником

[6] Данные Калужской таможни

таможни.

Всего в 2014 году проводилось 12 заседаний аттестационной комиссии.

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс проведения аттестации кадров в Калужской таможне имеет нормативную разработку, эффективно действует и выполняет поставленные цели, то есть служит и для оценки деятельности государственных служащих, а также является инструментом управления персоналом.

2.3 Процедура проведения аттестации, и принятие решений по ее результатам

Различия проведения аттестации должностных лиц таможенных органов заключаются в следующем. Во-первых, в целях проведения аттестации. Аттестация гражданского служащего таможенного органа проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности гражданской службы. У сотрудников таможенных органов аттестация может проводиться не только для решения вопроса о соответствии сотрудника таможенного органа занимаемой должности, но и для представления к государственной награде Российской Федерации.

Во-вторых, в сроках проведения аттестации. Так, у сотрудников очередная аттестация проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года. У федеральных гражданских служащих аттестация проводится один раз в три года.

В-третьих, в основаниях проведения внеочередной (для сотрудников - досрочной) аттестации. Закон о государственной гражданской службе содержит исчерпывающий перечень оснований для проведения внеочередной аттестации: при принятии решения о сокращении должностей гражданской службы в государственном органе или об изменении условий оплаты труда, а также по соглашению сторон служебного контракта с учетом результатов

годового отчета профессиональной служебной деятельности гражданского служащего. Досрочная аттестация сотрудника может быть проведена на основании приказа таможенного органа по согласованию с начальником вышестоящего органа. Таким образом, основания для проведения досрочной аттестации сотрудника таможенного органа нормативно не определены, необходимость ее проведения определяется начальником таможенного органа в каждом конкретном случае.

В-четвертых, составом аттестационных комиссий. Так, в состав аттестационной комиссии сотрудников входят только должностные лица таможенного органа, включенные в состав аттестационной комиссии по решению начальника таможенного органа. В состав аттестационной комиссии федеральных гражданских служащих таможенных органов, наряду с должностными лицами таможенного органа, обязательно входит представитель федерального государственного органа по управлению государственной службой или государственного органа субъекта РФ, а также представители научных и образовательных учреждений, других организаций, приглашаемых соответствующим органом по управлению государственной службой по запросу представителя нанимателя в качестве независимых экспертов - специалистов по вопросам, связанным с гражданской службой, без указания персональных данных экспертов.

В-пятых, перечнем должностных лиц таможенных органов, не подлежащих аттестации. К общим категориям должностных лиц, в отношении которых аттестация не проводится, относятся: лица, проработавшие в занимаемой должности менее одного года; беременные женщины; женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребенком (аттестация их проводится не ранее чем через год после выхода из отпуска). Дополнительно к этому не подлежат аттестации следующие федеральные гражданские служащие таможенных органов: достигшие возраста 60 лет; а также замещающие должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)»,

с которыми заключен срочный служебный контракт. Применительно к сотрудникам не подлежат аттестации также лица, находящиеся в распоряжении начальника таможенного органа в связи с проведением организационно-штатных мероприятий; а также прикомандированные к органам государственной власти РФ и организациям (на период прикомандирования).

В-шестых, принимаемыми аттестационными комиссиями решениями. По результатам аттестации должностных лиц обеих категорий могут быть приняты следующие общие решения:

1) о соответствии замещаемой (занимаемой) должности;

2) о несоответствии замещаемой (занимаемой) должности.

При аттестации гражданских служащих таможенных органов дополнительно могут быть приняты еще два решения:

1) о соответствии замещаемой должности и рекомендации к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста;

2) о соответствии замещаемой должности при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации.

В-седьмых, порядком оформления решений, принимаемых аттестационными комиссиями. Решения аттестационной комиссии у федеральных гражданских служащих носят итоговый характер. Издание дополнительного правового акта государственного органа предусмотрено только в тех случаях, если по результатам аттестации принято решение о том, что гражданский служащий: а) подлежит включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста; б) направляется на профессиональную переподготовку или повышение квалификации; в) понижается в должности гражданской службы.

Таким образом, можно отметить, что в системе таможенных органов прохождение аттестации организовано в соответствии с требованиями современного законодательства. В настоящее время разработана четкая политика приема служащих, действует утвержденная система материального содержания служащих системы таможенных органов, достигнуты высокие результаты по оперативной деятельности.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ АТТЕСТАЦИИ И ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НОВЫХ МЕТОДОВ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ

3.1. Проблемные аспекты организации процедуры аттестации государственных служащих

Аттестация работника, ее результаты являются юридическим фактом для возможного изменения и даже прекращения служебных правоотношений. Таможенный орган следует определить как орган исполнительной власти, действующий от имени государства и наделенный властными полномочиями, позволяющими ему осуществлять одновременно как правоохранительные, так и фискальные функции в сфере таможенного дела с помощью присущих ему форм и методов деятельности.

Проблемными вопросами в системе аттестации должностных лиц Калужской таможни являются слабая методологическая база по проведению аттестации для должностных лиц отдела кадров, ответственных за проведение аттестации, что ослабляет эффективность их деятельности.

Имеющаяся нормативно-правовая база по вопросам аттестации государственных гражданских служащих и сотрудников таможенных органов, и сложившаяся практика проведения аттестации пока еще не в полной мере отвечают современным требованиям: остаются расхождения в понятийном аппарате, не всегда учитывается новейшее законодательство, недостаточно точно определены цели аттестации как комплексного процесса мотивации персонала. А поскольку в управлении персоналом различаются две проблемные области: состав персонала и эффективность его использования, то аттестация, представляется, и находится в сфере проблем обеспечения его эффективного действия. Речь здесь идет о том, чтобы персонал в системе государственной (таможенной) службы соответствовал

определенным ожиданиям в отношении сферы его деятельности, действовал творчески на основании прав и полномочий, пользовался данной ему свободой действий и всегда был мотивирован на успех.

В содержательном плане проблема связана не только с поведением должностных лиц на работе при выполнении управленческих задач, но и с их отношением к существующей государственной политике, с их поведением по отношению к населению, к участникам внешнеэкономической деятельности, с условиями, которые создаются в организации для проявления лучших качеств и способностей работника. В этой связи проблемы аттестации целесообразно рассматривать в отрыве от политики отбора персонала на государственные должности и должности сотрудников таможенных органов. Существующие нарушения не позволяют сделать однозначный вывод о том, что принятие решения о зачислении на службу свидетельствует о достаточной пригодности кадров к выполнению всех ее требований.

Существующая процедура проведения аттестации в Калужской таможне является многоступенчатым процессом, но основывается в большей степени на формальных характеристиках деятельности и имеет в основном административную направленность. Иными словами, процедура аттестации - это целая система воздействия на поведение персонала таможенной службы. А ведь сама аттестация есть только технология, которая должна базироваться на разработанных и внедряемых оценочных концепциях.

Главная цель аттестации персонала - рациональное использование потенциала работников. По сравнению с показателями, характеризующими финансовые результаты деятельности организации, большинство параметров персонала, учитываемых при его оценке, чрезвычайно трудно измерить и проанализировать, поскольку в повседневной практике диагностика связана прежде всего с личным восприятием сотрудников и есть опасность давления стереотипа.

До сих пор до конца не решена проблема: какие именно личные качества работников и как должны оцениваться? Это обусловлено тем, что

сущностные аспекты таких сложноорганизованных систем, как индивид и коллектив, имеющие различные этапы функционирования и развития, сочетаются с многозначительным аспектом самой деятельности - деятельность таможенника сопряжена с повышенной ответственностью за результаты труда как в моральном, так и в юридическом плане. Возможны ситуации, когда от профессионализма сотрудников таможни зависит характер межгосударственных отношений. Кроме того, в процессе работы таможенник постоянно испытывает психологическую напряженность, находясь в ситуации межличностного взаимодействия с клиентами. Воздействие этого фактора становится особенно значимым при повышении интенсивности товаропотока.

Особое место в анализе деятельности персонала таможенных органов занимают проблемы повышения эффективности аттестации. То обстоятельство, что аттестация – форма оценки сотрудника организации, которую осуществляет другой ее член, придает этому процессу своеобразную специфичность. Речь идет о тенденции субъективизации оценки: повышение уровня отклонения процесса оценивания, а следовательно, и его результатов, от объективных критериев. Об этом свидетельствуют наиболее распространенные недостатки в оценке начальниками своих подчиненных:

- неправомерное обобщение отдельных черт характера оцениваемого сотрудника;
- неосознанное приписывание сотруднику чувств и мыслей аттестующего;
- уподобление описываемых черт сотрудника другим их носителям, напоминающим аттестуемого;
- конъюнктурное занижение или завышение оценки аттестующим.

Наиболее существенная часть работы по оценке персонала ведомства возлагается на отдел государственной службы и кадров. Они, в частности, ведут всю подготовительную работу, связанную с оцениванием работников, а также осуществляют текущий контроль за их деятельностью (освоением

функциональных обязанностей, профессиональной подготовкой, повышением квалификации, переподготовкой, соответствием уровню присвоения квалификационных разрядов и т.д.) Готовясь к оценке деловых качеств работников, не следует уделять чрезмерное внимание анкетным характеристикам и рекомендациям «своих» людей.

Для получения объективной оценки в ходе аттестации необходим подход, основанный на реальной оценке личностных качеств работника, среди которых такие, как профессионализм, принципиальность, скромность, правдивость, работоспособность, результативность, нацеленность на результат, продуктивность деятельности, перспективность и т.п.

3.2. Мероприятия по устранению недостатков в процедуре аттестации персонала в таможне

Кадровые службы Калужской таможни в целях обеспечения эффективности процедуры аттестации персонала используют различные методики оценки деятельности государственных служащих.

В методическом плане целесообразно определять агрегированную оценку эффективности профессиональной деятельности государственного служащего, исходя из характера его влияния на результаты управленческой или функциональной структуры (отдела, сектора, службы). В результате такого подхода весь персонал государственной службы, подлежащий аттестации, может быть распределен на несколько условных категорий.

Первая категория: государственные служащие, деятельность которых непосредственно воздействует на состояние управляемой системы, т.е. имеет юридический характер, влекущий правовые последствия в органах и организациях, где они работают. Для оценки этой категории важен не столько сам процесс управленческой деятельности, сколько результаты изменения

управляемой системы (государственного органа, департамента), верифицируемые на основе количественных и качественных показателей. К этой категории можно отнести руководителей: федеральных органов исполнительной власти (управлений, объединений), структурных подразделений федеральных органов исполнительной власти и т.п. Это лица, занимающие высшие государственные должности государственной службы.

Вторая категория: государственные служащие, аккумулирующие, анализирующие и обрабатывающие информацию для подготовки проектов решений соответствующих руководителей. Предполагается, что их должностные обязанности имеют свое направление и связаны с функцией обеспечения соответствующей сферы государственного управления. При этом конкретно оцениваются результаты того направления (вида деятельности), за который отвечает специалист. Представители данной группы — руководители отделов, служб, их заместители, а также ответственные работники аппаратов, соответствующие специалисты, ведущие конкретные направления, учитывающие и контролирующие выполнение государственных функций, отдельные показатели государственной службы (исполнительская дисциплина, подготовка проектов и доведение принятых решений до исполнителей, соблюдение сроков их отработки и т.п.). Сюда относятся работники, занимающие главные государственные должности государственной службы.

Третья категория: государственные служащие, деятельность которых связана с косвенным (факультативным) воздействием на состояние управляемой системы. В этом случае оцениваются результаты непосредственной деятельности работника (подготовка аналитических материалов по частным вопросам, проведение исследований, изучение конкретных вопросов, выполнение отдельных поручений, профессиональный опыт и уровень личной подготовки и т.п.). В основном эта категория представлена специалистами, не имеющими в прямом подчинении работников. Это, как правило, государственные служащие, занимающие

ведущие, старшие и младшие государственной должности государственной службы.

Логика дифференцированного подхода к выявлению критериев оценки деятельности работников государственной службы позволяет предположить, что предлагаемый вариант оценочных параметров и методов их выявления должен быть синтезом частично уже существующей системы критериев и ряда дополнительных, используемых в целях определения профессиональной пригодности государственных служащих, работников и специалистов других организаций, форм трудовой занятости.

Анализ деятельности инспектора таможни работающего с участниками внешнеэкономической деятельности, по данным изучения документов и бесед с государственными служащими и сотрудниками, позволил выделить следующие основные факторы, оказывающие воздействие на исполнителя в процессе труда:

1. ответственность за результаты деятельности;
2. напряженность, возникающая в процессе межличностного взаимодействия инспектора и участника ВЭД;
3. дефицит времени на анализ ситуации и принятие решения;
4. неравномерность рабочей нагрузки;
5. неблагоприятное воздействие режимов труда и отдыха;
6. неблагоприятное воздействие условий окружающей среды.

Психологическая задача таможенника в этих условиях – суметь получить максимум информации при дефиците времени и воздействии комплекса отвлекающих моментов (помех) и на основании ее анализа принять правильные решения.

В условиях воздействия выделенных в результате профессиографического анализа факторов деятельности высоко эффективное выполнение инспектором таможни комплекса профессиональных обязанностей требует от человека достаточно высокого уровня развития определенных профессионально важных качеств. Можно предположить, что, в первую очередь, это качества которые связаны с эмоционально-волевой и когнитивной (познавательной) сферами личности.

Обобщение и анализ обширных данных позволили выделить важные свойства личности, необходимых должностному лицу таможенных органов:

- знание рациональных приемов работы с информацией и умение их применять при исполнении обязанностей;
- стремление действовать самостоятельно и дисциплинированность; своевременно и качественно выполнять работу, подчиняться установленному порядку;
- организованность и собранность в работе;
- способность самостоятельно принимать правильное решение при недостатке необходимой информации, при отсутствии времени на ее осмысление;
- уравновешенность, самообладание в конфликтных ситуациях;
- стремление сделать больше, чем предписано должностным регламентом;
- умение распределять внимание при выполнении нескольких действий, функций, задач
- способность анализировать проблемы и делать выводы;
- способность приспосабливаться к новой ситуации или к новому подходу при решении задач;
- личная инициатива;
- качество служебной деятельности - пригодность результатов служебной деятельности к использованию (тщательность выполнения, надежность, рациональность, экономичность);

- стиль общения с гражданами, обращающимися в таможенный орган, к соответствующему должностному лицу;

- стиль общения (с начальниками и подчиненными, открытость, надежность);

- стиль общения с другими должностными лицами (отзывчивость, готовность помочь, хороший собеседник).

Адекватность данного списка качеств была проверена с помощью экспертного опроса руководителей таможенных подразделений.

Все профессиональные качества, выделенные на основе профессиографического анализа деятельности, имеют высокую достоверную связь с продуктивностью деятельности инспекторов таможенного контроля. При этом большего успеха по критерию реальной продуктивности достигают лица, у которых лучше проявляются конкретные, имеющие специфически профессиональное применение свойства личности:

- способность быстро найти оптимальный вариант действий в зависимости от индивидуально-психологических особенностей подконтрольного лица;

- способность к быстрым действиям в условиях дефицита времени;

- способность самостоятельно принимать правильное решение при недостатке необходимой информации, при отсутствии времени на ее осмысление;

- способность сохранять устойчивое внимание, высокую работоспособность в течение рабочей смены, несмотря на усталость и посторонние раздражители;

- умение выделять существенные признаки, подмечать незначительные изменения в исследуемом объекте;

- - умение распределять внимание при выполнении нескольких действий, функций, задач;

- способность к быстрому установлению контактов с подконтрольным лицом, умение четко излагать требования, предъявляемые в процессе досмотра;
- профессиональные знания, умения и навыки.

Часть качеств влияют на общую успешность деятельности, они меньше связаны с продуктивностью труда, но в целом обеспечивают успешность всего таможенного процесса, включая морально-этические, правовые и политические аспекты:

- морально-нравственные качества (честность, принципиальность, нравственная чистота, высокое сознание общественного долга и т.д.);
- уравновешенность, самообладание в конфликтных ситуациях;
- дисциплинированность, высокая исполнительская дисциплина;
- теоретические профессиональные знания.

Особое внимание при проведении аттестации уделяется формированию аттестационной комиссии. В состав аттестационной комиссии помимо специалистов кадровых служб, начальников отделов и специалистов, могут также включаться независимые эксперты.

Предоставление полной и точной информации о профессиональной деятельности аттестуемого так же способствует уменьшению субъективизма в выводах комиссии.

Перед аттестацией соответствующие руководители совместно с кадровыми службами готовят необходимые документы: представление (служебная характеристика), аттестационный лист с выводами по предыдущей аттестации, различные отзывы, справки, сведения о трудовом вкладе и дисциплине работника, а также собирают информацию о коллективных результатах подразделения, которое возглавляет аттестуемый или где он трудится.

На каждого государственного служащего, подлежащего аттестации, не позднее чем за две недели до начала ее проведения непосредственный

руководитель представляет в аттестационную комиссию отзыв, где отражаются следующие сведения: фамилия, имя, отчество; замещаемая государственная должность на момент проведения аттестации и дата назначения на эту должность; перечень основных вопросов, в решении которых аттестуемый принимал участие; мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов служебной деятельности. Помимо этого отзыв может содержать и такие сведения, как степень соответствия профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям по должности и разряду оплаты его труда; профессиональная компетентность; отношение к работе и выполнению должностных обязанностей; показатели результатов работы за прошедший период.

После проведения аттестации издается приказ (распоряжение или иной акт) государственного органа или его руководителя, в котором анализируются результаты проведения аттестации, утверждаются мероприятия по проведению очередной аттестации и улучшению работы с кадрами.

Если по результатам аттестации государственный служащий и сотрудник заслуживает поощрения или выдвижения, они должны быть обязательными для исполнения. В результате администрация начинает нести ответственность за планирование и реализацию профессиональной карьеры работников, а служащий сможет рассматривать аттестацию просто как очередной этап его комплексной оценки.

Все эти мероприятия вместе взятые позволяют в системе таможенной службы достичь следующих результатов:

- обращение к активному поведению служащих;
- способствование профессионализации таможенных органов;
- предпочтение дифференцированного (вместо унифицированного) подхода при оценке личности;

- внедрение современных оценочных моделей в ходе аттестационных мероприятий;
- достижение взаимосвязи справедливости и целесообразности мотивации.

3.3. Перспективы совершенствования аттестации государственных служащих в таможенных органах

Совершенствование процедуры аттестации государственных служащих в Калужской таможне включает следующие направления:

- повышение уровня подготовки кадровых служб, проводящих аттестацию;
- совершенствование методик аттестации;
- внедрение новых подходов к оценке деловых и профессиональных качеств персонала;
- использование новых информационных технологий в процессе аттестации государственных служащих.

В целях повышения уровня подготовки кадровых служб на базе учебного центра Центрального таможенного управления проводятся периодические курсы повышения квалификации, семинары с привлечением специалистов в области управления персонала. В ходе этих семинаров представители кадровых служб знакомятся с новыми подходами к организации процесса аттестации, оценки и обучения персонала, актуализируют свои умения и навыки, осваивают новые методики.

Для повышения объективности оценки деятельности государственных служащих нужно создать систему анализа, направленную на выявление потенциала личного состава, анализировать наблюдаемое поведение аттестуемых, а не гипотезы о стоящих перед ним причинах.

Без новых подходов к определению уровня профессиональных качеств государственного служащего сложно добиться высокой результативности его работы. Нужна новая научно обоснованная система критериев, с помощью

которой можно объективно оценивать профессионально-деловые, нравственно-психологические и личностные качества должностных лиц таможенных органов.

Какие должны быть новые критерии, по которым следует оценивать профессиональный труд государственных служащих? Какая требуется система оценки их деятельности? Кто должен оценивать работника: один руководитель или несколько должностных лиц? Должен ли иметь отношение к процедуре аттестации коллектив, в котором трудится работник? Дать однозначный ответ на эти вопросы очень сложно, тем не менее, внести некоторые предложения необходимо. Прежде всего, дадим определение интегральной оценки качеств работников.

Интегральная, объективная оценка, определяющая степень результативности деятельности государственного служащего, способствует не только эффективности отбора, подготовки, переподготовки, но и расстановке и перемещению работников, планированию карьеры, повышению квалификации. В качестве примера можно рассмотреть вариант интегративного подхода к оценке государственных служащих, используемый в ряде правительственных ведомств Российской Федерации. Он основан на классификации всех существенных признаков работников, характеризующих их деятельность в системе государственной службы.

Практика реализации интегрального подхода к оценке работников включает несколько этапов.

1-й этап. Концептуальное определение роли и места оценочных мероприятий в системе управления кадровыми процессами организации, работе с персоналом, подготовка основных документов первичной и углубленной оценки персонала с использованием данных учета кадров, включающего общий анализ, систематизацию их содержания, а также финансовое, материальное обеспечение.

2-й этап. Детальный анализ, обобщение, классификация объективной кадровой информации (анкет, характеристик, отзывов, представлений,

публичных оценок работников и др.), подбор наиболее эффективных методик практической оценки (аттестации) работников. Организация подготовки состава аттестационных комиссий.

3-й этап. Формулирование замыслов, приоритетов, принципов разработки формуляров, образцов документов, методик первичного и последующего анализа конкретных и совокупных (интегративных) качеств персонала государственной службы, критериев определения объективности характеристик, правильных (честных) выводов, используемых для последующего проведения более конкретной работы с персоналом в системе государственной службы.

4-й этап. Рациональная группировка и выработка способов представления выявленных профессиональных приоритетов (объективных качеств работника), учетных признаков не только для решения задач кадровой аналитики и делопроизводственного учета, но и использования результатов аттестации для развития кадровых процессов (переход на новые принципы управления персоналом, формирование эффективной функциональной профессиональной среды, внутренней организованности кадрового состава, рациональное распределение кадровых полномочий, объективное регулирование мобильности (движения) персонала, формирования кадровых ресурсов и их эффективного использования и др.) в системе государственной службы.

5-й этап. Формулирование практических выводов по повышению эффективности работы с кадрами, а также выработка рекомендаций по информатизации кадровых процессов (создание кадровых репозитариев - хранилищ кадровой информации, доступных лицам, разрабатывающим и принимающим управленческие решения), компьютерной обработке данных, полученных в процессе проведения оценочных и аттестационных мероприятий.

Интегральный подход к оценке государственных служащих предполагает устойчивость критериев. Они должны вытекать из задач кадровой работы, в частности таких ее главных процедур, как профессиональный отбор и

управление персоналом (подготовка, переподготовка, планирование карьеры, распределение, мотивация, служебный контроль).

Нельзя допускать, чтобы в деловой характеристике профессиональных качеств и заслуг работника конкретные результаты труда подменялись лишь только субъективным (иногда предвзятым) мнением о них непосредственного или старшего начальника (руководителя).

При определении профессиональных качеств работников может быть использован следующий подход: кадровые службы с помощью специальных методик и посредством наблюдений, изучения отзывов выявляют профессиональные (деловые) и профессионально-этические (личностные) качества, которыми обладают кадры государственной службы. По этим двум группам качеств (критериям оценки) государственных служащих (специалистов) можно установить:

- общий уровень профессиональной культуры, профессиональной компетентности;
- тенденцию к повышению (росту) профессионального мастерства;
- потенциальные возможности государственного служащего и целесообразность его дальнейшего использования на конкретных должностях;
- качество исполнения должностных обязанностей;
- умение стимулировать и направлять подчиненных на выполнение поставленных задач (для руководителей);
- реальные возможности служебной карьеры (перспективу служебного роста на 2-3 должности);
- степень развития профессионально-этических качеств;
- рейтинг государственного служащего (работника) и его условное место среди специалистов его уровня.

Один из вариантов методики оценки профессиональных и профессионально-этических качеств работников может быть основан на использовании критериев (показателей), приведенных в приложении 2.

Для повышения эффективности аттестации целесообразно автоматизировать ее процедуру, начиная от составления плана до подведения итогов, что значительно облегчает проведение такой работы. Использование компьютерного варианта аттестации персонала позволяет проводить ее регулярно, быстро и просто. Так же внедрение информационных технологий позволяет минимизировать степень субъективизма в выводах аттестации комиссии. Сложность использования информационных технологий в аттестации связана, прежде всего, со спецификой государственной службы, необходима разработка соответствующего программного продукта, его сертификация, однако перспективы применения данной формы аттестации позволяют сделать вывод, что усилия по разработке и внедрению информационных технологий в сфере аттестации персонала соотносимы с преимуществами данной формы оценки деятельности государственных служащих.

Возможности повышения уровня деятельности по управлению персоналом связываются с появлением новых технологий, анализом деятельности, аттестацией персонала организации.

Они позволяют достигать объективности, надежности, прогностичности, комплексности, доступности результатов, выстраивания в общую систему деятельности по управлению персоналом.

Суть новых технологий заключается в создании упражнений, моделирующих ключевые моменты деятельности аттестуемого. Степень их выраженности оценивается подготовленными специалистами, на основании их оценки делаются заключения о степени пригодности аттестуемого к выполнению служебных обязанностей, продвижению по службе, необходимости индивидуальных психологических консультаций, психокоррекции или социально-психологического тренинга.

Преимущества использования для таможенных организаций новых технологий следующие:

- достоверность анализа потенциала личного состава организации, не подверженная влиянию условий работы, оценок и склонности начальства и т.п.;
- возможность узнать индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы), используя стандартные процедуры вне привычного рабочего окружения;
- определение сильных и слабых сторон каждого участника и использование этой информации для определения карьеры и развития;
- выбор специалистов с высоким потенциалом, которые после соответствующей подготовки готовы занять вышестоящие должности.

Существенному повышению уровня объективности процесса аттестации способствуют рефлексивные технологии, активно внедряемые в систему подготовки таможенника

В целях повышения эффективности проведения аттестации персонала Калужской таможни следует:

- разработать новую систему оценок, взяв за основу одну из разработанных оценочных концепций (например, интегративный подход);
- создать систему анализа, направленную на выявление потенциала личного состава, анализировать поведение аттестуемых более объективно и с более высокой степенью достоверности прогноза;
- усилить мотивационный аспект аттестации, главным должно стать стимулирование индивидуального профессионального роста сотрудников, реализация потенциала.
- Для повышения эффективности аттестации в Калужской таможне целесообразно автоматизировать ее процедуру, начиная от составления плана до подведения итогов, что значительно облегчает проведение

такой работы. Использование компьютерного варианта аттестации персонала позволило бы проводить ее регулярно, быстро и просто.

Таким образом, реализовав мероприятия по повышению эффективности процедуры аттестации государственных служащих, станет возможным проводить более рациональную кадровую политику в сфере управления персоналом.