

И.В. Депутатова

**МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ТРУДА НАЛОГОВЫХ ИНСПЕКТОРОВ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНТРОЛЬНО-ПРОВЕРОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЛОГОВОГО ОРГАНА**

*В статье автором предложена методика комплексной оценки качества труда налоговых инспекторов. Методика позволяет комплексно оценить работу каждого сотрудника налоговой инспекции. Выявить недостатки их деятельности и причины этих недостатков, на основе чего разработать систему мер по их устранению.*

*Ключевые слова: оценка работы, налоговый инспектор, эффективность труда*

I.V. Deputatova

**THE METHODS OF COMPLEX EVALUATION OF THE TAX INSPECTORS' LABOUR QUALITY AS A WAY OF THE EFFICIENCY INCREASE OF THE TAX BODY CONTROLLING ACTIVITY**

*The author suggests the methods of complex evaluation of the tax inspectors' labour quality in the article. The methods allow evaluating the work of every tax employee fully, finding out the drawbacks of their activity and the reasons for them. On the basis of these methods it is possible to develop the system of actions to eliminate them.*

*Keywords: evaluation, tax inspector, work efficiency*

Одним из факторов, влияющих на объем налоговых поступлений и задолженность по налогам и сборам в бюджетную систему Российской Федерации, является эффективность контрольной работы налоговых органов в целом и каждого его работника в отдельности. Сотрудники инспекции неодинаково выполняют свои производственные обязанности - в любом налоговом органе есть лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако, чтобы провести эту градацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Такая система будет способствовать выявлению пробелов в деятельности налоговых инспекторов, воздействуя на которые повысится результативность каждого работника. Это, в свою очередь увеличит эффективность контрольной работы налогового органа в целом, что будет способствовать повышению объемов налоговых поступлений и снижению задолженности по налогам и сборам.

Повышение эффективности управления человеческими ресурсами инспекции осуществляется через:

- положительное воздействие на мотивацию сотрудников (обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте, и добиться повышения производительности);
- планирование профессионального обучения (оценка персонала дает возможность определить пробелы в работе каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению);
- планирование профессионального развития и карьеры (оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет эффективнее планировать работу инспекции);
- принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении (регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству инспекции информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), повышении в должности или увольнении).

Методика комплексной оценки качества работы сотрудников налогового органа представлена на рисунке 1.

Наиболее полная и объективная оценка может быть достигнута на основе учета признаков, присущих работнику и выполняемой им работе. Признаками, характеризующими работника, являются его профессионально-квалификационный уровень и деловые качества, создающие необходимые предпосылки для выполнения соответствующих обязанностей. Признаками, характеризующими работу, являются ее сложность и конкретно достигнутый результат.

Оценки деловых качеств и результатов труда можно суммировать, поскольку они имеют родственное единство. Деловые качества можно рассматривать как обобщенную, косвенную характеристику свойственной данному работнику результативности в любом трудовом начинании, так как выявить эти качества (компетентность, самостоятельность, инициативу и др.) можно лишь через их проявление в работе, достижение определенного эффекта, по накопленным наблюдениям. Оценка текущих результатов труда дополняет, обосновывает, иллюстрирует оценку деловых качеств, поскольку учитывает реальное количество и качество заданий, выполненных за исследуемый период.

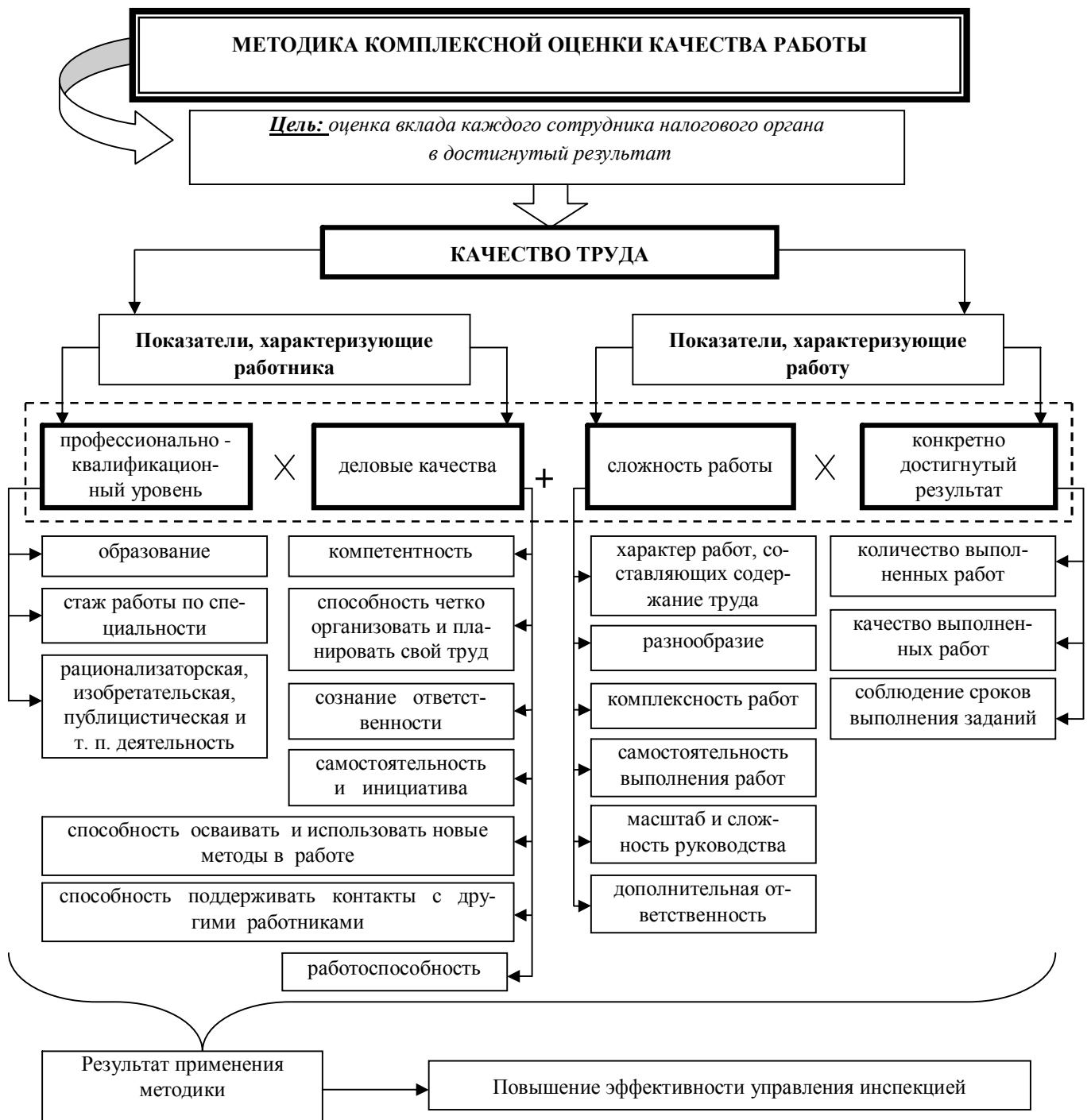


Рисунок 1 - Методика комплексной оценки качества труда сотрудников налогового органа

Однако учет лишь деловых качеств работника и текущих результатов его труда еще не характеризует достаточно полно качество его работы относительно других работников, поскольку несоизмеримыми остаются уровни этих показателей у работников различных квалификационных групп, выполняющих разнотрудные функции.

Например, высокие деловые качества могут проявлять в работе и сотрудник отдела общего обеспечения, и специалист отдела выездных налоговых проверок. Однако общественная значимость деловых качеств с позиций профессионально-квалификационной подготовленности работников существенно различается. Аналогично следует рассматривать и оценку результатов труда – с позиций сложности выполняемой работы. Нельзя допустить получение высоких оценок результатов труда за счет выполнения более простых работ. Поэтому оценки профессионально-квалификационного уровня и сложности выполняемых функций принимают форму корректирующих коэффициентов.

Таким образом, комплексная оценка качества работы выражается формулой (1):

$$L = K_1 \times I_1 + K_2 \times I_2, \quad (1)$$

где  $L$  – комплексная оценка качества работы (в баллах);  
 $K_1$  – оценка профессионально-квалификационного уровня сотрудника налоговой инспекции (в баллах);  
 $I_1$  – оценка деловых качеств сотрудника налоговой инспекции (в баллах);  
 $K_2$  – оценка сложности выполняемых сотрудником налоговой инспекции функций (в баллах);  
 $I_2$  – оценка достигнутого сотрудником налоговой инспекции результата.

Удельная значимость всех четырех элементов комплексной оценки принимается равной, поскольку оптимальным в условиях правильной расстановки кадров является их полное соответствие друг другу.

Каждый элемент комплексной оценки ( $K_1$ ,  $I_1$ ,  $K_2$ ,  $I_2$ ) представляет набор признаков (критериев), не дублирующих друг друга, присутствующих в любом виде трудовой деятельности и совокупно выражающих достаточно полно общественную ценность работника. Соединение признаков в оценке каждого элемента производится с учетом их удельной значимости, выраженной в долях единицы.

При этом, существуют два варианта набора признаков деловых качеств и результатов труда (для руководителей и для специалистов), имеющих некоторые незначительные отличия в содержании и их удельной значимости. В рамках категорий руководителей и специалистов наборы признаков принимаются едиными для всех аттестуемых независимо от их функциональной группы. Изменяется лишь удельная значимость признаков в наборе деловых качеств и результатов труда, то есть удельные веса в наборах идентичных признаков у руководителя налоговой инспекции, заместителя руководителя, начальника отдела и налогового инспектора будут различными. По двум другим элементам комплексной оценки – профессионально-квалификационному уровню и сложности выполняемых функций – вследствие особого их содержания и несколько отличных способов определения удельная значимость признаков принимается единой для всех квалификационно-должностных групп специалистов.

В исследовании будем использовать готовый (апробированный) набор признаков с оценкой их значимости, разработанный НИИ труда, скорректированный с учетом специфики деятельности сотрудников налоговой инспекции [1].

Первым блоком комплексного анализа качества работы сотрудников налоговой инспекции является профессионально-квалификационный уровень специалиста, для оценки которого принимается единый набор признаков с их неизменной для всех категорий работников удельной значимостью: образование, стаж работы по специальности, а также рационализаторская, изобретательская, публицистическая и тому подобная деятельность.

По образованию все сотрудники налоговой инспекции распределяются на 2 группы:

- I группа – сотрудники, имеющие среднее специальное или незаконченное высшее образование;
- II группа – сотрудники, имеющие высшее образование.

Номер группы, в которую попадает работник по уровню образования, определяет его оценку по этому признаку. Таким образом, минимальная оценка составит 1 балл, максимальная – 2 балла.

В зависимости от стажа работы по специальности аттестуемые работники распределяются на 4 группы, формируемые с учетом образования (табл. 1).

Таблица 1. Оценка уровня квалификации работника налоговой инспекции

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		I группа – среднее специальное образование	II группа – высшее или незаконченное высшее образование
1	0,25	0-9	0-9
2	0,5	9-13, свыше 29	9-13, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1	17-21	26-29

По данным исследований НИИ труда, стаж влияет на результативность труда работников с различным уровнем образования неодинаково. Например, для сотрудников имеющих среднее специальное образование наиболее продуктивным является стаж 17-21 год. При дальнейшем увеличении стажа, которому не сопутствует рост образования работника, результативность снижается. Для специалистов с высшим и незаконченным высшим образованием при стаже более 21 года результативность труда продолжает возрастать, однако при стаже работы свыше 29 лет резко падает.

Степень влияния стажа работы по специальности на результативность труда специалистов примерно в 4 раза ниже влияния образования. Поэтому совокупный учет этих квалификационных признаков предполагает их разную значимость. Для образования она равна 1, а для стажа – 0,25. Таким образом, минимальная оценка стажа работы составляет 0,25, максимальная – 1 балл.

При оценке профессионально-квалификационного уровня рекомендуется учитывать число рационализаторских предложений, выступлений в печати, являющихся косвенными признаками роста квалификационного уровня специалиста через различные формы подготовки, повышения квалификации, а также самообразование. Максимальное значение этого признака принимается равным 0,3 балла.

Таким образом, коэффициент профессионально-квалификационного уровня работника ( $K_1$ ) определяется по формуле (2):

$$K_1 = \frac{(O + S + R)}{3,3}, \quad (2)$$

где  $K_1$  – коэффициент профессионально - квалификационного уровня работника;

$O$  – оценка образования работника;

$S$  – оценка стажа работы по специальности;

$R$  – оценка изобретательской, рационализаторской, публицистической и тому подобной деятельности;

3,3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию, стажу, изобретательской и рационализаторской, публицистической и тому подобной деятельности.

Максимальное значение, рассчитываемого коэффициента равно единице.

Следующим блоком комплексного анализа качества работы сотрудников налоговой инспекции является оценка деловых качеств специалистов, которую следует проводить с учетом следующих признаков: компетентность, способность четко организовать и планировать свой труд, сознание ответственности, самостоятельность и инициатива, способность осваивать и использовать новые методы в работе, работоспособность, способность поддерживать контакты с другими работниками (для оценки деловых качеств руководителей набор признаков несколько изменяется, поскольку эти работники должны характеризоваться не только как специалисты, но и как организаторы, воспитатели своих подчиненных).

Каждый признак деловых качеств имеет четыре уровня (степени) проявления и оценивается в баллах: низкий – 1, средний – 2, выше среднего – 3, высокий – 4 балла. Оценка (от 1 до 4 баллов) устанавливается работнику по каждому признаку (табл. 2).

Таблица 2. Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителя и сотрудников налогового органа

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признака в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости			
		1	2	3	4
1	2	3	4	5	6
Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителя					
Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,27	0,54	0,81	1,08
Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	0,23	0,23	0,46	0,69	0,92
Способность практически организовать работу коллектива и направлять ее на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу)	0,13	0,12	0,26	0,39	0,52
Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат; способность направлять и учить подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

1	2	3	4	5	6
Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе принятия и выработки нестандартных решений	0,25	0,25	0,5	0,75	1
Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов					
Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора; умение работать с документами	0,34	0,34	0,68	1,02	1,36
Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,17	0,34	0,51	0,68
Способности четко организовывать и планировать выполнение полученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4
Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4
Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,17	0,34	0,51	0,68

Оценка всей совокупности деловых качеств ( $I_1$ ) производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость. Максимальное значение показателя – 4 балла.

Третьим этапом комплексного анализа качества работы сотрудников налоговой инспекции является сложность выполняемых сотрудником функций, для оценки которой использованы признаки, позволяющие охватить все аспекты содержания сравниваемых работ и в то же время учесть характер и особенности того или иного вида деятельности: характер работ, составляющих содержание труда (определяет технологическую сложность трудового процесса); разнообразие, комплексность работ (данный и все последующие признаки обуславливаются организацией труда); самостоятельность выполнения работ; масштаб и сложность руководства; дополнительная ответственность.

Удельная значимость принятых для характеристики сложности признаков выражается в долях единицы (определена экспертами из числа высококвалифицированных специалистов). Она может быть использована как единая для всех функциональных групп работников.

Учитывая существование больших различий в диапазоне сложности по каждому признаку, для них принято неодинаковое число степеней (уровней) (рис. 2).

Максимальное количество степеней (10) предусмотрено для признака, характеризующего сложность содержания выполняемой работы. Указанное число степеней необходимо для учета большей дифференциации работ по группам, имеющим информационно-технический, аналитико-конструктивный и организационно-административный характер, а также в рамках этих групп. По всем аттестуемым работникам устанавливается степень каждого признака сложности выполняемых ими функций: от 1-й до 10-й – по первому признаку, от 1-й до 8-й – по второму и третьему признакам, от 1-й до 7-й – по четвертому и пятому признакам. Если работник выполняет разнородные работы, которые могут относиться и к простейшим информационно-техническим, и к более сложным аналитико-конструктивным, оценка производится по преимущественно выполняемым.

При необходимости достижения большей точности расчета каждая выполняемая работа оценивается по всему набору признаков. Затем определяется средняя арифметическая взвешенная оценка (с учетом затрат времени). Такой расчет более трудоемок, поэтому представляется целесообразным оценивать преобладающие функции работников. Возможная при этом погрешность рассчитанного показателя сложности корректируется оценками профессионально-квалификационного уровня, деловых качеств и результатов труда.

По признакам «разнообразие и комплексность работ» и «самостоятельность выполнения работ», показатель сложности делится на 3 группы. По признаку «масштаб руководства» – 4 группы. В зависимости от степени «дополнительной ответственности» – на 2 группы.

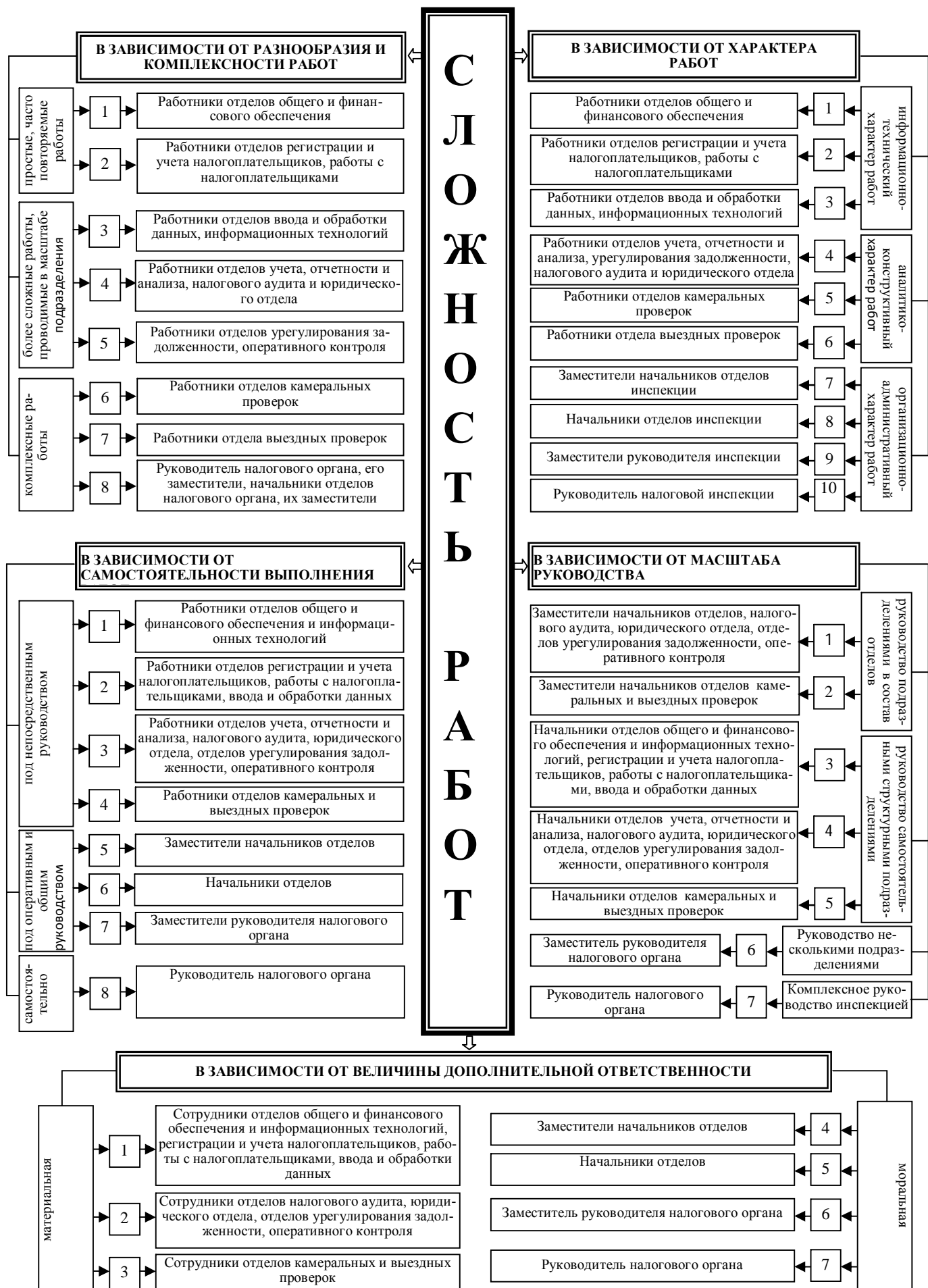


Рисунок 2 - Критерии оценки сложности выполняемых налоговыми инспекторами работ

Для исчисления суммарного показателя сложности выполняемой работы в таблице 3 приведены балльные оценки уровней каждого признака с учетом их удельной значимости.

Таблица 3 – Балльные оценки уровней каждого признака сложности выполняемой работы с учетом их удельной значимости

Признаки сложности выполняемых работ	Удельная значимость признака в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости									
		информационно-технический			аналитико-конструктивный			организационно-административный			
характер работ, составляющих содержание труда	0,3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		0,3	0,6	0,9	1,2	1,5	1,8	2,1	2,4	2,7	3
разнообразие и комплексность работ	0,15	простые, часто повторяемые			более сложные, проводимые в масштабе подразделения			комплексные, связанные с разнообразием заданий, которые требуют сложной аналитической деятельности			
		1	2	3	4	5	6	7	8		
		0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05	1,2		
самостоятельность выполнения работ	0,25	под непосредственным руководством				под оперативным и общим руководством			самостоятельно		
		1	2	3	4	5	6	7	8		
		0,25	0,5	0,75	1	1,25	1,5	1,75	2		
масштаб и сложность руководства	0,15	руководство подразделениями, входящими в состав отдела			руководство самостоятельными структурными подразделениями			руководство несколькими подразделениями		комплексное руководство инспекцией	
		1	2	3	4	5	6	7			
		0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05			
дополнительная ответственность	0,15	материальная			моральная						
		1	2	3	4	5	6	7			
		0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05			

Таким образом, коэффициент сложности выполняемых сотрудником налогового органа функций рассчитывается по формуле (3):

$$K_2 = \frac{\sum_{i=1}^n a_{ij} \times x_i}{8,3}, \quad (3)$$

где  $K_2$  – коэффициент сложности выполняемых функций;

$i$  – порядковый номер любого признака деловых качеств ( $i = 1, 2, \dots, n$ );

$n$  – число признаков ( $n = 5$ );

$j$  – уровень любого признака у аттестуемого ( $j = 1, 2, \dots, 9, 10$ );

$a_{ij}$  –  $j$ -й уровень  $i$ -го признака у аттестуемого работника (в баллах);

$x_i$  – удельная значимость  $i$ -го признака в общей оценке деловых качеств (в долях единицы);

8,3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по всем признакам сложности с учетом их удельной значимости.

Четвертым этапом комплексного анализа качества работы сотрудников налоговой инспекции являются результаты труда, оценка которых по количественным и качественным признакам. При этом учитывается не только объем выполняемой работы в соответствии с действующими нормативами времени, но и активность работников. При определении качественных характеристик результатов труда принимаются во внимание безошибочность, аккуратность в работе, соответствие выполняемых заданий, работ должностным требованиям, и т. п. Необходимо учитывать также соблюдение работниками сроков выполнения заданий, поскольку этот показатель является одним из важнейших критериев оценки результатов труда всех категорий работников.

Учитывая многообразие показателей, характеризующих результаты труда различных категорий работников, для специалистов, как и других служащих, приняты три самых общих признака: количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий); качество выполненных работ (заданий); соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

При оценке результатов труда руководителя налогового органа могут учитываться лишь первый и второй признаки.

Для всех признаков результатов труда приняты четыре уровня оценки. Для более точной оценки результатов труда с учетом его специфики, уровня нормирования, возможности выражения через более определенные показатели и т. п. приведенная характеристика уровней оценок признаков может быть конкретизирована применительно к данному виду деятельности.

При расчете оценок результатов труда используются приведенные в таблице 3 балльные оценки уровней признаков, учитывающие их удельную значимость.

Таблица 3. Балльные оценки уровней признаков результатов труда, учитывающие их удельную значимость

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признака в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости			
		1	2	3	4
Качество выполненных работ	0,4	0,4	0,8	1,2	1,6
Количество выполненных работ	0,3	0,3	0,6	0,9	1,2
Соблюдение сроков выполнения работ	0,3	0,3	0,6	0,9	1,2

Оценка результатов труда аттестуемого работника рассчитывается в таком же порядке, как и оценка его деловых качеств, то есть путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость (4):

$$l_2 = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times x_i, \quad (4)$$

где  $l_2$  – оценка результатов труда специалистов инспекции;

$i$  – порядковый номер любого признака деловых качеств ( $i = 1, 2, \dots, n$ );

$n$  – число признаков ( $n = 2; n = 3$ );

$j$  – уровень любого признака у аттестуемого ( $j = 1, 2, 3, 4$ );

$a_{ij}$  –  $j$ -й уровень  $i$ -го признака у аттестуемого работника (в баллах);

$x_i$  – удельная значимость  $i$ -го признака в общей оценке деловых качеств (в долях единицы).

Максимальное значение показателя – 4 балла.

После определения значений четырех показателей, рассчитывается общий показатель, характеризующий комплексную оценку качества работы сотрудника налогового органа.

Таким образом, на основании вышеизложенного, видны достоинства предложенной методики оценки качества работы сотрудников налогового органа. Данная методика позволяет комплексно оценить работу каждого сотрудника налоговой инспекции. Выявить недостатки их деятельности и причины этих недостатков, на основе чего разработать систему мер по их устранению (направить сотрудников на профессиональную переподготовку в случае недостаточной компетенции, разработать систему мотивационного менеджмента, как способа повышения заинтересованности сотрудников и т.д.).

Повысив эффективность работы каждого сотрудника налогового органа, увеличится и результативность деятельности самой инспекции, и как следствие этого повысится процент выполнения плана по поступлению налоговых платежей в бюджетную систему Российской Федерации, снизится задолженность по налогам и сборам.

#### Список литературы:

1. Оценка должностей на основе Методики оценки сложности выполняемых работ НИИ труда и социального страхования [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.niitruda.ru/about/services>. Дата обращения 14.02.2012.

*Депутатова Ирина Викторовна*  
 Аспирант ФГБОУ ВПО «Госуниверситет - УНПК»  
 e-mail: [deputatovairina@mail.ru](mailto:deputatovairina@mail.ru)