

УДК 339.5

*Н.А. Логинова*

Санкт-Петербургский им. В.Б. Бобкова филиал Российской таможенной академии,  
г. Санкт-Петербург, email: loginova.79@mail.ru

## **ПРОБЛЕМЫ ПОДБОРА И НАБОРА КАДРОВ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ**

**Ключевые слова:** кадры, компетенция, процесс, цифровая экономика, таможенные органы.

В статье представлены результаты исследования проблем подбора и набора кадров в таможенные органы с целью их уточнения и обоснования в условиях перехода на новый технологический уклад, обусловленный появлением цифровых технологий. Полученные результаты могут быть использованы в деятельности таможенных органов при планировании кадровой работы, а также при проведении научных исследований.

*N.A. Loginova*

Russian Customs Academy Saint-Petersburg branch named after Vladimir Bobkov,  
Saint-Petersburg, email: loginova.79@mail.ru

## **PROBLEMS OF SELECTION AND RECRUITMENT IN CUSTOMS AUTHORITIES**

**Keywords:** personnel, competence, process, digital economy, customs authorities.

The article presents the results of a study of the problems of selection and recruitment of personnel in the customs authorities in order to clarify and justify them in the context of the transition to a new technological order due to the emergence of digital technologies. The results obtained can be used in the activities of customs authorities when planning personnel work, as well as when conducting scientific research.

Работа с кадровым составом в таможенных органах в настоящее время предполагает не только реализацию определенных функций в части ротации кадров, обновления организационной структуры и прочее, но и концептуальные изменения, обусловленные изменением кадровой политики, необходимостью ориентации (переориентации) на новые более актуальные подходы – процессный или компетентностный.

Процессный подход подразумевает деятельность по реализации определенных функций таможенных органов. Компетентностный подход – предполагает использование совокупности знаний, умений и навыков, определяющих деятельность сотрудников, федеральных государственных гражданских служащих (ФГГС), работников таможенных органов.

Безусловно, что для изучения качественной составляющей деятельности сотрудников, ФГГС, работников таможенных органов и оценки уровня его профессиональной подготовки принципиально важен компетентностный под-

ход, учитывающий специфику необходимых знаний, умений и навыков для реализации должностных обязанностей.

Укрепление кадрового потенциала и формирование профессионального кадрового состава таможенных органов, обеспечивающего предоставление качественных таможенных услуг, – одна из наиболее актуальных задач Стратегии 2030 ФТС России [2]. Именно данные аспекты актуализируют необходимость исследования проблем подбора и набора кадров в таможенные органы.

Цель исследования – уточнить и обосновать проблемы подбора и набора кадров в таможенные органы в условиях перехода на новый технологический уклад, обусловленный появлением цифровых технологий.

### **Материал и методы исследования**

Материалы исследования представлены: научными трудами отечественных и зарубежных ученых по исследуемой проблеме, Указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-инструктивными документами

Федеральной таможенной службы России, аналитическими, обзорными материалами. Методы исследования: анализ и синтез, сравнение, абстрагирование и конкретизация, обобщение, индукция и дедукция.

**Результаты исследования и их обсуждение**

С целью повышения объективности проведенного исследования считаем необходимым уточнить понимание понятий подбор и набор кадров в таможенных органах. Под подбором кадров таможенных органов мы понимаем поиск и подбор кадров на вакантные должности, в то время как под набором кадров – совокупность мероприятий, предпринимаемых таможенными органами для привлечения кандидатов на службу (работу).

Для уточнения и обоснования проблем подбора и набора кадров в таможенных органах был проведен опрос сотрудников, ФГГС, работников Северо-Западного таможенного управления и обучающихся на 5 курсе факультета таможенного дела, 3 – 4 курсах экономического

факультета Санкт-Петербургского филиала им. В.Б. Бобкова Российской таможенной академии. В исследовании приняли участие 60 респондентов (15 сотрудников, 10 ФГГС, 10 работников и 25 обучающихся экономического факультета 3 и 4 курсов, 5 курса факультета таможенного дела).

В опросном листе опроса проблемы подбора и набора кадров в таможенных органах объединены в 5 главных направлений, а для конкретизации необходимых мероприятий в целях совершенствования подбора и набора кадров в таможенных органах были заданы дополнительные вопросы в рамках выделенных групп (табл. 1). Респондентам требовалось проставить значения степени важности решения проблем в табл. 1. Оценить их по шкале от 1 до 5, (где 1 – минимальное значение, а 5 – максимальное значение показателя).

Результаты опроса сотрудников, ФГГС, работников Северо-Западного таможенного управления и обучающихся на экономическом факультете и факультете таможенного дела представлены в табл. 2

**Таблица 1**

Лист опроса сотрудников, ФГГС, работников, обучающихся

№ п/п	Вопрос	Ответ
А.	Оцените необходимость совершенствования системы оценки уровень «профессиональной подготовки», т.е. уровень знаний.	
1.	очень высокая	5
2.	высокая	4
3.	средняя	3
4.	низкая	2
5.	очень низкая	1
Б.	Оцените взаимосвязь между критериями оценки и практической деятельностью	
1.	очень высокая	5
2.	высокая	4
3.	средняя	3
4.	низкая	2
5.	очень низкая	1
В.	Оцените несостоятельность механизма оценки таможенной деятельности в контексте работы персонала.	
1.	очень высокая	5
2.	высокая	4
продолжение табл. 1		

окончание табл. 1											
№ п/п	Вопрос	Ответ									
3.	средняя	3									
4.	низкая	2									
5.	очень низкая	1									
Г.	Оцените необходимость формирования единых требований к оценке уровня профессиональной подготовки и уровня квалификации.										
	очень высокая	5									
	высокая	4									
	средняя	3									
	низкая	2									
	очень низкая	1									
Д.	Оцените некорректность методики оценки уровня знаний нормативных правовых актов.										
	очень высокая	5									
	высокая	4									
	средняя	3									
	низкая	2									
	очень низкая	1									
Дополнительные вопросы											
1.	Как в настоящее время оценивается система подбора и набора кадров.	Ответ впишите. _____									
2.	Выделите проблемы существующей системы оценки подбора и набора кадров.	Ответ впишите. _____									
3.	Определите необходимость внедрения в систему подбора и набора кадров системы КРІ.	1	2	3	4	5					
4.	Реализуется ли в таможенных органах модель подбора и набора кадров предлагаемая ВТамО?	да	нет	Частично, да							
5.	Определите практическую необходимость внедрения новой системы подбора и набора кадров в ТО.	1	2	3	4	5					

**Таблица 2**

Результаты опроса должностных лиц Северо-Западного таможенного управления и студентов экономического факультета

№	А	Б	В	Г	Д	№	А	Б	В	Г	Д
С1	5	4	4	5	3	Р7	4	5	5	5	3
С2	5	5	5	1	5	Р8	3	4	3	4	5
С3	5	4	3	2	4	Р9	3	4	5	2	1
С4	4	5	3	5	3	Р10	5	5	5	5	5
С5	3	4	5	4	5	СТ1	5	5	5	5	5
С6	5	5	4	5	5	СТ2	5	5	5	2	5
С7	4	5	5	1	3	СТ3	5	5	5	5	5
С8	5	4	4	4	5	СТ4	4	4	5	3	2
С9	3	4	2	4	2	СТ5	5	5	5	5	5

продолжение табл. 2

окончание табл. 2											
№	А	Б	В	Г	Д	№	А	Б	В	Г	Д
С10	4	5	4	5	4	СТ6	5	5	5	5	5
С11	5	4	4	5	5	СТ7	3	5	4	5	5
С12	4	4	4	4	4	СТ8	5	5	4	5	4
С13	5	4	5	5	3	СТ9	5	5	4	5	4
С14	5	4	4	5	4	СТ10	3	5	5	5	4
С15	5	4	5	3	5	СТ11	5	4	5	5	3
ФГГС1	5	4	5	4	5	СТ12	5	3	4	5	5
ФГГС2	5	5	4	5	5	СТ13	5	5	4	5	5
ФГГС3	4	5	5	3	3	СТ14	5	2	4	4	5
ФГГС4	5	4	4	5	5	СТ15	3	4	5	4	5
ФГГС5	5	5	4	4	5	СТ31	5	5	5	5	5
ФГГС6	4	5	5	3	4	СТ16	5	3	4	4	4
ФГГС7	4	5	3	4	2	СТ17	5	5	4	5	4
ФГГС8	5	5	4	5	5	СТ18	5	5	4	3	5
ФГГС9	5	3	3	5	5	СТ19	5	4	5	3	4
ФГГС10	5	5	5	5	5	СТ20	5	4	2	5	4
Р1	5	5	4	5	5	СТ21	5	5	5	5	4
Р2	5	5	4	4	5	СТ22	4	5	5	3	4
Р3	5	4	5	4	5	СТ23	4	3	3	3	2
Р4	5	5	4	3	5	СТ24	5	4	4	3	3
Р5	4	5	5	5	3	СТ25	5	4	2	3	3
Р6	5	5	3	1	5						

Примечание. С – сотрудники, ФГГС 0 федеральные государственные гражданские служащие, Р – работники, СТ – обучающиеся

**Таблица 3**

Ранжирование проблем по степени значимости

Проблема	Сотрудники		ФГГС		Работники		Студенты		ВСЕГО	
	Сумма баллов, (S)	Ранг	Сумма баллов, (S)	Ранг	Сумма баллов, (S)	Ранг	Сумма баллов, (S)	Ранг	Сумма баллов, (S)	Ранг
А.	70	1	47	1	44	2	118	1	279	1
Б.	65	3	46	2	47	1	114	2	272	2
В.	66	2	42	5	43	3	112	3	263	3
Г.	53	5	43	4	40	5	110	4	246	5
Д.	60	4	44	3	42	4	109	5	255	4

На основании полученных данных рассчитываем суммарное значение баллов (S), данных экспертами по формуле (1).

$$S = \sum_{i=1}^n S_j \quad (1)$$

где i – номер эксперта (i=1, 2, ..., k);

n – количество вопросов (n=1, 2, ...k);  
S<sub>j</sub> – сумма баллов, данных экспертами по соответствующему вопросу.

Также рассчитываем значения результирующего ранга по каждой группе исследуемых проблем. Максимальному значению суммы набранных баллов, согласно

теории экспертных оценок, в частности, методу непосредственного оценивания (балльному методу), присваивается максимальное значение ранга. Например, проблема №1 набрала 100 баллов, проблема №2 – 70 и т.д. Следовательно, первая проблема наиболее насущная, вторая менее, третья еще меньше и т.д. [3].

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) установлено различие в ранжировании проблем подбора и набора кадров в таможенные органы, что обусловлено наличием разницы процедур, проводимых при формировании кадрового состава;

2) выявлено, что для сотрудников, работников и обучающихся наиболее приоритетные проблемы связаны с необходимостью совершенствования системы оценки знаний, установлением обоснованных критериев оценки результатов профессиональной деятельности, разработкой механизма оценки профессиональной деятельности;

3) установлено, что для ФГГС наиболее приоритетные проблемы связаны с необходимостью совершенствования системы оценки знаний, разработки механизма оценки профессиональной деятельности; некорректной методикой оценки уровня знаний нормативных правовых актов.

На основании полученных данных оценим степень согласованности мнений экспертом с помощью коэффициента конкордации.

Коэффициент конкордации изменяется в диапазоне 0-1, причем 0 соответствует несогласованности, а 1 соответствует полной согласованности. Если значение коэффициента конкордации превышает 0,40 – 0,50, то качество оценки считается удовлетворительным, если  $W = 0,70 – 0,80$  – высоким.

$$W = \frac{12}{k^2(n^3 - n)} \sum_{i=1}^n ((d_i - \bar{d})^2),$$

$$d_i = \sum_{j=1}^k r_{ij}, \quad \bar{d} = \frac{k(n+1)}{2} \quad (2)$$

где  $n$  – число показателей;  $k$  – число экспертов;  $r_{ij}$  – ранг  $i$ -ого показателя определенный  $j$ -ым респондентом;  $d_i$  – сумма рангов  $i$ -ого показателя по всем респондентам;  $W$  – коэффициент конкордации Кендалла [12].

Выполнив расчеты на основе таблицы 1 и 2 можно определить, что  $W = 0,97$ , что свидетельствует о высокой степени согласованности мнений респондентов.

По результатам проведенных расчетов, можно констатировать, что все сформированные в процессе исследования группы направлений совершенствования подбора и набора кадров получили высокую оценку по мнению респондентов, все группы проблем находятся в примерно одинаковом диапазоне важности, все они соответствуют поставленным таможенным органам задачам, однако, в ходе опроса было выявлено, что некорректность методики оценки уровня знаний нормативных правовых актов может не быть столь важной в практической деятельности сотрудников ФГГС, работников таможенных органов..

Таким образом, результаты проведенного исследования показали необходимость совершенствования системы подбора и набора кадров на основе разработки модели повышения эффективности их деятельности.

На основании результатов проведенного исследования уточним и обоснуем проблемы подбора и набора кадров в таможенных органах.

Проблема № 1. Отсутствие возможности адекватно оценить уровень «профессиональной подготовки», т.е. уровень знаний сотрудников, ФГГС, работников таможенных органов.

Данная проблема поднималась в [3, 4] исследованиях. В соответствии с проведенным анкетированием результаты по данной проблеме представлены на рис. 1.

Специфика управления таможенными органами в целом, оказывают непосредственное влияние на управление кадровым составом как частный случай системы управления. Ключевой проблемой определения результативности управления кадровым составом является оценка результатов таможенной деятельности. Ключевая задача оценки, заключается в выявлении степени соответствия личных качеств конкретного сотрудника, ФГГС, работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям для прохождения службы в таможенных органах.

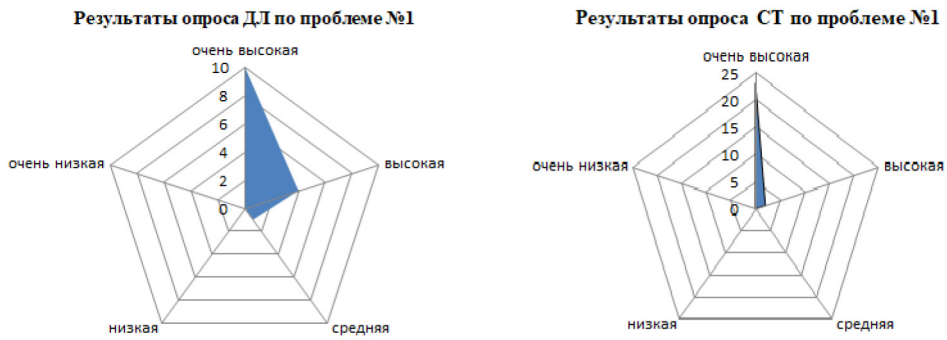


Рис. 1. Результаты опроса сотрудников, ФГГС и работников СЗТУ и студентов по проблеме №1

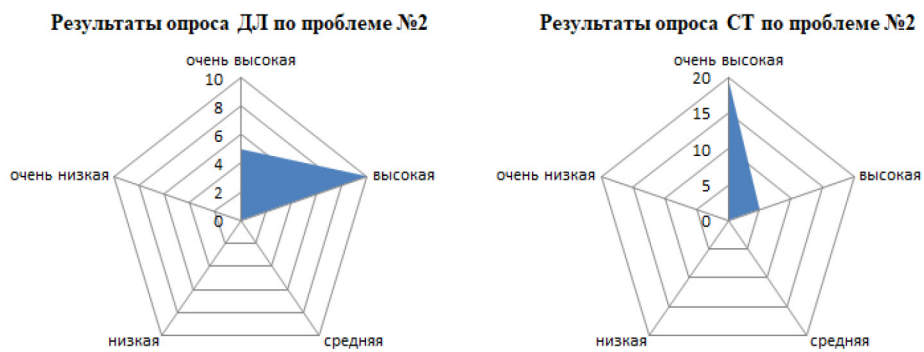


Рис. 2. Результаты опроса сотрудников, ФГГС и работников СЗТУ и студентов по проблеме №2

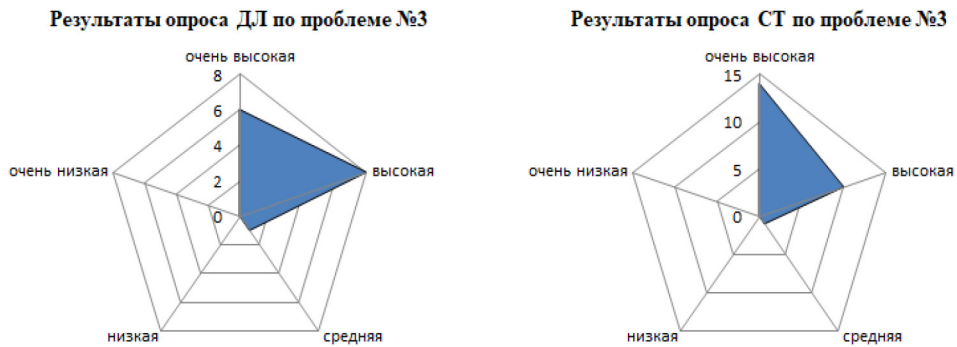


Рис. 3. Результаты опроса сотрудников, ФГГС и работников СЗТУ и студентов по проблеме №3



Рис. 4. Результаты опроса сотрудников, ФГГС и работников СЗТУ и студентов по проблеме №4

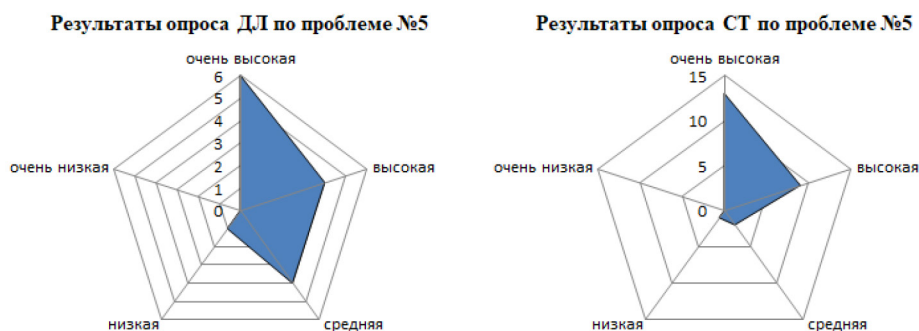


Рис. 5. Результаты опроса сотрудников, ФГГС и работников СЗТУ и студентов по проблеме №5

Кроме того, специфика таможенной службы предполагает помимо добросовестного исполнения своих служебных прав и обязанностей каждым сотрудником, ФГГС, работником, еще и постоянное проявление инициативы в целях совершенствования управления таможенными органами.

Проблема №2. Слабая взаимосвязь между некоторыми критериями оценки и практической деятельностью (*завышены критерии оценки*).

Данная проблема поднималась в [4, 5, 6] исследованиях. В соответствии с проведенным анкетированием результаты по данной проблеме представлены на рис. 2.

Так, например, оценка уровня профессиональной подготовки сотрудников, ФГГС, работников таможенных органов проводится на основе требований к занимаемой должности, которые являются критериями оценки, при этом в процессе оценки определяется только уровень знаний.

По этим же требованиям определяется уровень умений в процессе оценки уровня квалификации. Поскольку требования устанавливают соответствие сотрудников, ФГГС, работников таможенных органов занимаемой должности, то они больше ориентированы на их деятельность, т.е. на оценку умений, реализуемых на практике. Это не позволяет адекватно оценить уровень «профессиональной подготовки», т.е. уровень знаний сотрудников, ФГГС, работников таможенных органов, поскольку критерии оценки завышены, и знания, к которым предъявляются соответствующие требования, могут быть не подкреплены практикой.

Стаж и опыт работы как показатели не позволяют установить полноценную оценку сотрудников, ФГГС, работников, поскольку не являются экспонентным показателем профессионализма его деятельности. На практике чем больше опыта, тем меньший уровень образованности приходится на решение задач – такие решения больше являются интуитивными, что, безусловно, ухудшает результативность деятельности.

Проблема №3. Несостоятельность механизма оценки таможенной деятельности в контексте работы персонала.

Данная проблема поднималась в [3, 5, 7, 8, 9, 10] исследованиях. В соответствии с проведенным анкетированием результаты по данной проблеме представлены на рис. 3.

Проблема № 4. Единые требования к оценке уровня профессиональной подготовки и уровня квалификации.

Данная проблема поднималась в [4, 5, 9, 10, 11, 13] исследованиях. В соответствии с проведенным анкетированием результаты по данной проблеме представлены на рис.4.

Одним из противоречий в существующем порядке определения уровня профессионального образования является то, что оценка «уровня профессиональной подготовки» и оценка «уровня квалификации» проводится по единым требованиям (критериям) соответствия сотрудников ФГГС, работников таможенных органов занимаемой должности. В теории и законодательстве оценка уровня профессиональной подготовки и оценка уровня квалификации – это различные по содержанию кадровые мероприятия. Однако на практике про-

исходит их объединение через установление критериев оценки, которые едины и универсальны.

Проблема №5. Некорректная методика оценки уровня знаний нормативных правовых актов.

Данная проблема поднималась в [3, 6, 7, 9, 13] исследованиях. В соответствии с проведенным анкетированием результаты по данной проблеме представлены на рис. 5.

Уровень знания нормативных правовых актов как качественная характеристика сотрудников, ФГГС, работников таможенных органов является эндогенным показателем, формирующимся внутри организации. Поэтому оценивать уровень знания нормативно-правовых актов необходимо в процессе деятельности сотрудников, ФГГС, работников таможенных органов, но не по результатам их деятельности и не в качестве требования по соответствию занимаемой должности при приеме на работу в таможенные органы.

Существующая нормативная правовая система оценки уровня профессиональной подготовки и уровня квалификации сотрудников, ФГГС, работников таможенных органов не позволяет дать полноценную и адекватную оценку их профессионализму при выполнении должностных обязанностей.

Все построенные диаграммы наглядно отражают мнение, как сотрудников, ФГГС, работников таможенных органов, так и студентов экономического факультета, единый вектор мнений подтверждает

значение показателя конкордации. Диаграммы отражают мнение экспертов в количественной форме по оси.

Для оптимизации процесса подготовки бакалавров, магистров и специалистов по таможенному делу и формированию необходимого компетентного потенциала таможенных органов необходимо разработать методический инструментарий, который, с одной стороны, будет устанавливать порядок и критерии оценки уровня компетентности и компетентного потенциала, а с другой – будет актуализировать содержание компетентности должностных лиц таможенных органов и аккумулировать объем компетентного потенциала

### Выводы

Проведенное исследование показало острую необходимость адаптации и разработки новых кадровых технологий, применяемых при оценке кадров и кадрового потенциала таможенных органов в условиях стремительных изменений в национальной экономике России и мира в целом. Уверены, что выбор компетентного подхода позволит не только адаптировать существующие технологии к деятельности таможенных органов, но и позволит определить и развивать новые инструменты оценки сотрудников ФГГС и работников, а также получать и систематизировать полную и достоверную информацию об их развитии на протяжении всего срока службы (работы) в таможенных органах.

### Библиографический список

1. Таможенный кодекс ЕАЭС. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_215315/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/) (дата обращения 02.05.2022).
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 23.05.2020 № 1388-р «Об утверждении Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года». [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140447/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140447/) (дата обращения 05.05.2022).
3. Афонин П.Н., Мальшенко Ю.В., Теньков П.Н., Толикова Е.Э., Токарева К.А., Таможенные услуги при управлении рисками в воздушном пункте пропуска: монография. СПб.: Изд-во «Интермедия», 2018. 168 с.
4. Лапочкина С.В., Алмазова Е.С. Компетентностный подход к профессиональному отбору персонала // Успехи современной науки. 2017. № 4. С. 128-130.
5. Логинова Н.А. Трансформация экономических отношений в условиях цифровой экономики // Наука Красноярья. 2020. Т. 9. № 3-2. С. 70-79.

6. Логинова Н.А. Управление социально-экономическими системами: синергетический аспект: монография. Красноярск: Научно-инновационный центр, 2019. 172 с.
7. Логинова Н.А. Технологии активного обучения студентов: action learning // Таможенные чтения – 2018. Образование и наука на современном этапе развития ЕАЭС: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 2-х тт. том II / Под общ. ред. профессора С.Н. Гамидуллаева. СПб.: Санкт-Петербургский имени В.Б.Бобкова филиал РТА, 2018. С. 276-289.
8. Лядова И.И. Особенности набора и отбора персонала в организацию // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. 2019. № 3. С. 80-84.
9. Маслова В.М. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2020. 496 с.
10. Никитина И.А., Логинова Н.А., Мустакаева Е.А., Круглова И.А., Давыденко Е.В., Третьяк В.В., Затевахина А.В., Рустамова С.С., Михайлов С.В., Остюченко А.Б., Малинин А.М., Андреева Д.А., Рыжова А.В. Управленческие изменения в современной экономике: Коллективная монография. Международный банковский институт, Кафедра мировой экономики и менеджмента. СПб., 2017. 218 с.
11. Протасов П.А. Эффективность методов отбора персонала // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2020. № 1. С. 214-218.
12. Ромашника Г.Ф. Коэффициент конкордации в анализе социологических данных // Социология. 2005. № 20. С. 4-5.
13. Управление персоналом / Под ред. А.А. Литвинюка. М.: Юрайт, 2020. 500 с.