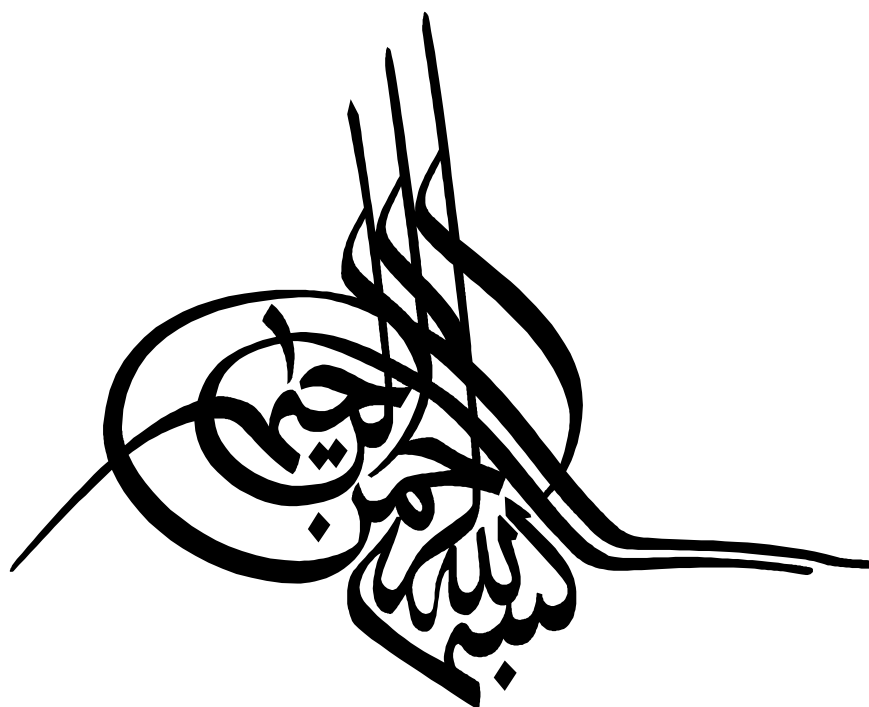






سازمان امور مالیاتی کشور

مطالعه تطبیقی سازمان‌های مالیاتی: مدیریت منابع انسانی و مدیریت مالیاتی

معاونت پژوهش، برنامه‌ریزی و امور بین‌الملل

دفتر پژوهش و برنامه‌ریزی

۱۳۹۶-۱۳۹۷

شناسنامه

عنوان: مطالعه تطبیقی سازمان‌های مالیاتی: مدیریت منابع انسانی و مدیریت مالیاتی

نام معاونت: پژوهش، برنامه‌ریزی و امور بین‌الملل

نام دفتر: پژوهش و برنامه‌ریزی

نام گروه: مطالعات و تحقیقات مالیاتی؛ سیاستها، قوانین و مقررات مالیاتی

ترجمه: رضا امیدی‌پور

ویرایش: محمدرضا لرزاده

بازبینی: محسن حسنی

ناظر علمی: سعید توتونچی ملکی؛ آیت زایر

مدیر مطالعه: احمد زمانی

تاریخ انتشار: ۱۳۹۷

تیراژ:

شماره:

چکیده

در این گزارش، جنبه‌هایی از رویکردهای سازمان‌های مالیاتی در ارتباط با مدیریت منابع انسانی^۱ مورد بحث قرار می‌گیرد؛ از جمله راهبرد کلی، استخدام و انتصاب و استقلال سازمان، میزان مشارکت کارکنان در امور، توسعه کارکنان و مدیریت عملکرد و سیستم پاداش دهی. به عبارتی، رویکردها و نوآوری‌های خاصی از سوی سازمان‌های مالیاتی اتخاذ شده است تا عملکرد کلی سازمانی به ویژه در مورد کارکنان را بهبود ببخشد. در پایان این گزارش، بخشی از معیارهای کارکنان (به عنوان مثال معیار صلاحیت‌ها و شرایط سنی) ارائه می‌شود. نکات کلیدی این گزارش به شرح زیر است:

جنبه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی:

➤ اکثریت قریب به اتفاق (یعنی ۸۸٪) سازمان‌های مالیاتی راهبرد رسمی برای مدیریت منابع انسانی دارند و حدوداً همان نسبت (۹۳٪) با انجام ارزیابی از مهارت‌ها و توانمندی‌های فعلی و آتی، در حال اجرای برنامه‌هایی برای پاسخگویی به این نیازها هستند.

➤ حدود دو سوم سازمان‌های مالیاتی برنامه‌ای برای تغییرات عمده در زمینه یک یا چند حوزه از استخدام، آموزش، سنجش عملکرد یا پاداش تدوین نموده‌اند یا در حال اجرای سیاست‌های خود در این خصوص بوده‌اند. بسیاری از سازمان‌های مالیاتی (۴۳٪)، برنامه‌هایی برای اعمال تغییرات قابل توجه در سیاست‌های مربوط به آموزش و توسعه دارند.

➤ اکثر سازمان‌های مالیاتی به‌طور دوره‌ای کارکنان خود را از لحاظ رضایت‌مندی، تعهد و انگیزش مورد بررسی قرار می‌دهند. تقریباً تمامی نتایج این بررسی‌ها در اختیار کارکنان نیز قرار می‌گیرد و اکثر این سازمان‌ها (۸۴٪) نیز برای بررسی یافته‌های پیمایش با کارکنان خود مشورت می‌کنند.

استخدام، انتصاب و توسعه کارکنان:

➤ ضمن در نظر گرفتن چند استثنا در میان کشورهای OECD، اکثر سازمان‌های مالیاتی درجه مناسبی از استقلال را در مدیریت استخدام کارکنان خود دارند. با این حال اکثر این سازمانها، مشمول محدودیت‌های بودجه‌ای دولت یا وزارت دارایی می‌گردند؛ استخدام کارکنان دولت در برخی سازمان‌های مالیاتی منوط به کاهش هزینه‌های آنهاست.

^۱. HRM

➤ اکثر سازمان‌های مالیاتی (۹۳٪) مجاز به استخدام کارمندان خود و انتصاب آنها بر پایه معیارهای شفاف صلاحیت و تجربه هستند.

➤ اکثر سازمان‌های مالیاتی با اجرای طرح‌های توسعه‌ای کارکنان توانسته‌اند به افزایش آگاهی تجاری (۶۳٪) و توانمندی مدیریت ریسک (۸۹٪) برسند؛ برای افزایش آگاهی تجاری کارکنان خود، حدود دو سوم (۶۸٪) سازمان‌های مالیاتی از شبکه‌های خارج از سازمان استفاده نموده‌اند.

مدیریت عملکرد و جبران خدمت:

➤ اکثر سازمان‌های مالیاتی (۸۲٪) در حال اجرای سیستم مدیریت عملکرد هستند، گرچه نسبت بالایی (۲۰٪) از این سازمانها اهدافی برای هر یک از کارکنان خود در شروع دوره عملکرد ایشان تدوین نموده‌اند. با این وجود اکثریت قریب به اتفاق این سازمان‌های مالیاتی (۹۲٪) عملکرد هر یک از کارکنان خود را حداقل به‌طور سالانه مورد بررسی قرار می‌دهند.

➤ اکثر سازمان‌های مالیاتی (۸۰٪) دارای سطوح جبران خدمت کارکنان می‌باشند که به‌طور مستقیم یا کلی به معیارهای پرداخت بخش عمومی وابسته است ولی هر یک ترتیبات پرداخت منحصر به فرد خود را دارند. بیش از دو سوم آنها سیستم‌های انعطاف‌پذیری در رابطه با پاداش‌دهی به عملکرد خوب کارکنان دارند.

سطوح کلی بکارگیری و ریزش کارکنان:

➤ اکثر سازمان‌های مالیاتی (۶۰٪) کاهش خالص در تعداد بکارگیری (تأمین) کارکنان را در سال ۲۰۱۳ تجربه نموده‌اند و کاهش خالص نسبتاً بزرگی در تعداد بکارگیری کارکنان در کشورهای کانادا، یونان، انگلستان و ایالات متحده آمریکا دیده می‌شود.

➤ نرخ ریزش در بین کشورها تفاوت قابل توجهی داشته است و در دامنه ۰/۹٪ (مالزی) تا ۱۳٪ (مکزیک) قرار داشته است، اما بیش‌تر متمایل به دامنه پایین بوده است.

مدارک تحصیلی و ترکیب سنی کارکنان:

➤ در مناطق جغرافیایی مختلف، ترکیب سنی کارکنان در سازمان‌های مالیاتی بسیار متفاوت است: کارکنان کشورهای شمال اروپا و آتلانتیک شمالی و سایر کشورهای اروپایی (به عنوان مثال بلژیک، ایرلند، ایتالیا، هلند، پرتغال و اسپانیا) و کلمبیا به صورت قابل توجهی سن و سال بالاتری دارند.

➤ رابطه همبستگی بالایی بین سازمان‌های مالیاتی که هم نسبت بالایی از کارکنان با مدارک دانشگاهی دارند و هم کارکنان عمدتاً زیر ۵۰ سال دارند (به عنوان مثال در کشور شیلی، کره، لتونی، روسیه، تایلند و ترکیه) وجود دارد.

فهرست مطالب

مقدمه	۱
جنبه های راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان های مالیاتی	۳
راهبرد ایالات متحده آمریکا برای ایجاد نیروی کار مستعد، شایسته و با انگیزه	۷
تغییرات سیاستی در جنبه های مدیریت منابع انسانی در سازمان های مالیاتی	۸
استخدام و انتصاب کارکنان	۱۱
رضایت شغلی کارکنان و تعامل آن ها	۱۶
توسعه مهارت های کارکنان	۱۸
مدیریت عملکرد	۲۵
پاداش و جبران خدمت	۲۹
نرخ گردش/ریزش کارکنان	۳۲
مشخصات سنی کارکنان استخدامی سازمان مالیاتی	۳۳
صلاحیتها	۳۳
سخن آخر: درس آموخته برای ایران	۳۸
کتاب شناسی	۳۹

مقدمه

۱. سرمایه‌گذاری‌های انجام شده توسط سازمان‌های مالیاتی در حوزه استخدام کارکنان عبارت است از استخدام نیرو، جبران خدمت و توسعه در این حوزه که بیش‌ترین بودجه کل عملیاتی در اغلب سازمان‌های مالیاتی و در برخی دیگر، بیش از ۸۰٪ بودجه کل عملیاتی سالانه به آن تخصیص یافته است. کارکنان صلاحیت‌دار، حرفه‌ای و کارآمد ابزاری ضروری برای انجام وظایف اساسی سازمان‌های مالیاتی به حساب می‌آیند. براساس موارد فوق‌الذکر، چگونگی سرمایه‌گذاری در این حیطه مسئله‌ای حیاتی برای تمام سازمان‌های مالیاتی است.

۲. در سال‌های اخیر با افزایش تعداد سازمان‌های مالیاتی، همیشه در راستای پرداختن به اولویت‌های جدید، کاهش و/یا تغییر شکل نیروی کار در این سازمان‌ها وجود داشته است. علاوه بر آن، همه سازمان‌های مالیاتی معمولاً با شرایطی با ریسک متغیر، افزایش حجم کار، رشد پیچیدگی قانون و افزایش انتظارات جامعه روبه‌رو بوده‌اند. همچنین، پیشرفت‌های فن‌آوری نیز بر سازمان‌های مالیاتی و مؤدیان آن‌ها تأثیر عمده‌ای را داشته‌اند. همه این عوامل باعث شده سازمان‌های مالیاتی روز به روز نیاز بیش‌تری به اعمال راهبردهای مدیریت منابع انسانی داشته باشند تا قادر به مواجهه با چالش‌های آتی و جاری خود باشند. در بخشی از طرح راهبردی سازمان مالیاتی ایالات متحده این مسئله به شرح زیر بیان شده است:

۳. «سازمان‌های امور مالیاتی با افزایش پیچیدگی و تقاضا برای ارائه خدمات مختلف به مؤدیان مالیاتی مختلف روبه‌رو هستند؛ از این رو ما به طور مستمر با چالش‌هایی مانند حفظ نیروی کار مختلف و دارای مهارت‌های پیشرفته روبه‌رو بوده‌ایم. چالش دیگر آن که درصد قابل توجهی از نیروی کار ما واجد شرایط بازنشستگی هستند. تا سال ۲۰۱۶، ۴۱ درصد از مدیران بالادستی سازمان و ۶۱ درصد از مدیران اجرایی به سن بازنشستگی می‌رسند. این کارکنان دارای تجربه، دانش و مهارت‌هایی ارزشمند هستند که ما نیاز به جایگزینی آنها داریم. اجرای درست و موفقیت‌آمیز طرح جانشینی نیروی کار و مدیریت دانش و همچنین حفظ و جذب نسل بعدی کارکنان برای موفقیت بلندمدت ما حیاتی است. برای اطمینان مؤدیان و جامعه مالیاتی از صلاحیت بالای کارکنان، ما باید خلأهای مهارتی را شناسایی و آنها را مرتفع نموده، مجموعه مهارت کارکنان را تدوین کرده، فرصت‌های پیشرفت شغلی ایجاد نموده و رهبران آینده را برای فردا تربیت نماییم (طرح راهبردی سازمان مالیاتی ایالات متحده ۲۰۱۴-۲۰۱۷، ص. ۸)».

۴. این گزارش از ساختار «طرح مالیاتی اتحادیه اروپا» در زمینه مدیریت منابع انسانی تبعیت می‌کند. این طرح چهارچوبی برای تدوین راهبرد مدیریت منابع انسانی، تدوین سیاست‌ها، سیستم‌ها و رویه‌های مطابق با اهداف سازمان امور مالیاتی و همچنین افزایش توانایی کارکنان از طریق آموزش‌های ساختاریافته و حرفه‌ای فراهم می‌آورد.

۵. طرح مذکور مجموعه‌ای از مولفه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی مدرن و کارآمد می‌باشد و شامل عناوین گسترده زیر می‌گردد:

- **راهبرد:** تدوین راهبرد مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و سیستم‌هایی که به طور کامل مؤید راهبرد کسب و کار سازمان امور مالیاتی باشد.
- **استقلال:** سازمان‌های مالیاتی اختیار تصمیم‌گیری در مورد مسائلی مانند استخدام، حفظ نیرو، مدیریت عملکرد، ارتقا، پیشرفت شغلی، آموزش و افزایش توانمندی، اخراج و بازنشستگی نیروها را دارند.
- **سیاست‌ها و شیوه اجرا:** سیاست‌ها و شیوه‌های اجرا در حیطه منابع انسانی که برای ایجاد انگیزه، پشتیبانی و محافظت از کارکنان پیاده‌سازی می‌شود.
- **آموزش و تدوین راهبرد:** راهبرد آموزش و توسعه بلندمدت کارمندانی که در سطح مدیریت ارشد قرار دارند.
- **ساختار و سیستم‌ها:** ساختار و سیستم‌های سازمانی که برای برآورده ساختن نیازهای آموزش کارکنان و توسعه آنها می‌باشد.

۶. این گزارش برخی از جنبه‌های راهبرد مدیریت منابع انسانی و تغییرات سیاست‌های عمده سازمان‌های مالیاتی را در قالب پاسخ به پیمایش‌ها، گزارش‌های سالانه و دیگر منابع مشخص می‌کند. علاوه بر آن به دنبال ارائه تصویری از وضعیت حال و نمونه‌ها و مراجعی هستیم که به سازمان‌های مالیاتی در ارزیابی وضعیت فعلی خود و مشخص نمودن مسیر آینده کمک می‌کند. هدف کلی عبارتست از الف) گردآوری نظرات پیرامون اولویت‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کلیدی در سازمان‌های مالیاتی؛ ب) تأکید بر نمونه‌های موفق معرفی شده در اسناد منتشره سازمان‌های مالیاتی؛ و پ) شناسایی فرصت‌های سازمان‌های مالیاتی به ویژه طی بررسی عملکرد مدیریت منابع انسانی. همچنین معیارهای مختلف در مورد کارکنان نیز باید لحاظ شود: تعداد کارکنان، استخدام، نرخ ریزش، صلاحیت و شرایط سنی.

جنبه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مالیاتی

۷. چند سوال اساسی مختلفی در مورد رویکرد سازمان‌های مالیاتی نسبت به مدیریت منابع انسانی وجود دارد؛ برای مثال (۱) آیا سازمان مالیاتی رسماً راهبرد/ برنامه‌ریزی برای مدیریت منابع انسانی دارد؟ (۲) آیا مهارت‌های فعلی و آتی و قابلیت‌های مورد نیاز کارکنان را ارزیابی می‌نماید و برنامه‌ای برای مرتفع نمودن خلاهای موجود دارد؟ و (۳) آیا سازمان اهداف مشخصی برای افزایش قابلیت‌های کارکنان خود دارد؟. همچنین درباره برنامه‌ریزی در خصوص تغییرات عمده در زمینه مدیریت منابع انسانی پرسش‌هایی وجود دارد؛ از جمله این موارد می‌توان استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، پاداش‌دهی و جبران خدمت و طرح‌هایی را نام برد که برای رسیدن به کارکنان مطلوب سازمان و یا افزایش یا کاهش میزان قابلیت آن‌ها ضروری می‌باشند. خلاصه اطلاعات کشورها در جدول ۱ آمده است و برخی ملاحظات درباره اطلاعات ارائه شده در ذیل مورد اشاره قرار می‌گیرند:

- اکثریت قریب به اتفاق سازمان‌های مالیاتی (۸۸٪) راهبرد رسمی مدیریت منابع انسانی یا طرح‌هایی در این زمینه دارند؛ بسیاری از این سازمان‌ها جنبه‌های مختلف این راهبرد را در گزارش‌های عملکرد سالانه خود گزارش می‌دهند، از جمله موضوعاتی مانند استخدام، رضایت‌مندی و توسعه کارکنان، مدیریت عملکرد، جبران خدمت و معیارهای کارکنان. در بخش «ترتیبات سازمانی نامعمول»، برخی از دیدگاه‌های مربوط به سازمان مالیاتی ایالات متحده در زمینه چالش‌ها، اولویت‌ها و راهبردهای مشخص در برنامه‌ریزی راهبردی طی سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۷ آمده است (سازمان مالیاتی ایالات متحده، ۲۰۱۴).
- برخی از سازمان‌های مالیاتی مشغول تجدید راهبردهای مدیریت منابع انسانی رسمی خود هستند. به عنوان مثال، در سال ۲۰۱۳ سازمان مالیاتی کانادا پروژه نوسازی و ساده‌سازی سیاستی را به منظور کاهش تعداد کلی اسناد سیاست منابع انسانی تدوین نمود تا این سیاست‌ها برای کارمندان و مدیران در دسترس‌تر و قابل فهم باشد. این پروژه به دنبال تقویت و بهبود برنامه‌های منابع انسانی در حیطه برنامه ریزی، استخدام و مدیریت عملکرد می‌باشد. برای تطابق با نقشه راهبرد سازمان مالیاتی، اصلاحات مالیاتی جدید و افزایش ظرفیت، مکزیك نیز سیاست‌های منابع انسانی جدیدی به کار گرفته است.
- اکثریت قریب به اتفاق سازمان‌های مالیاتی مورد بررسی (۹۳٪) نیازهای ظرفیتی و مهارت‌های فعلی و آتی خود را ارزیابی کرده‌اند و نیز برای پر کردن هر گونه خلأهای چنین نیازهایی، طرح‌هایی تدوین نموده‌اند.

• اکثریت بزرگی از سازمان‌های مالیاتی تحت بررسی (۸۲٪) گزارشی از ارزیابی توانمندی کارکنان و اهدافی برای افزایش توانمندی کارکنان ارائه کرده‌اند، از جمله فرانسه که مهارت‌های کارکنان فعلی خود (از جمله نیازهای آموزشی ایشان) را سالانه ارزیابی کرده است. اخیراً ارزیابی مهارت‌های کارکنان در آینده نیز صورت گرفته که شامل شناسایی مهارت‌های شغلی نیز می‌شود. هر سال با پر کردن شکاف‌های شناسایی شده، طرح آموزش ملی به روز شده است. حضور مرتب کارکنان طی آموزش به صورت منظم کنترل شده و با استفاده از شاخص‌های مختلف گزارش می‌شود. از جمله این شاخص‌ها تعداد کارکنانی است که به مدت ۳ سال یا بیش‌تر آموزشی نگذرانده‌اند، نرخ کارمندانی (به استثنای مدیران) که آموزش را گذرانده‌اند و نرخ مدیران میان رده‌ای که با کسب پست جدید، آموزش‌هایی را گذرانده‌اند.

• سازمان مالیاتی مالزی از سیستم مدیریت استعدادی استفاده می‌کند که شامل واحدهای تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی برای تحلیل خلأهای موجود در میزان صلاحیت افراد است. بر اساس گزارش‌های به-دست آمده، کارکنان به دوره‌های آموزشی مختلف و دوره‌های توسعه توانمندی فرستاده می‌شوند تا این خلا پر شود. سازمان مالیاتی شاخص عملکرد کلیدی برای سنجش شایستگی کارکنان تعیین کرده است: ۶۰٪ از کارکنان سازمان باید ۵۶ ساعت آموزش رسمی و شرکت در جلسات آموزشی را در سال سپری نمایند.

۸. همبستگی معکوس و قوی میان کشورهای دیده می‌شود که افزایش توانمندی کارکنان را هدف قرار نداده‌اند و آنهایی که برنامه‌ریزی نداشته یا تغییرات عمده سیاستی در حوزه‌های استخدامی، آموزشی، عملکرد یا پاداش و جبران خدمت را صورت نمی‌دهند؛ به عنوان مثال کشورهای که برنامه‌ریزی نداشته و یا تغییرات قابل توجهی در این حوزه‌های سیاستی صورت نداده‌اند (به استثنای کشورهایمانند دانمارک، ایتالیا، کاستاریکا و کرواسی) به احتمال زیاد هدف‌شان افزایش توانمندی کارکنان خود نیست.

۹. بر اساس آمار، سازمان‌های مالیاتی عضو OECD و سازمان‌های غیر عضو از نظر جنبه‌های راهبرد مدیریت منابع انسانی^۲ در حال نزدیک شدن به یکدیگر هستند. حدود سه چهارم (۷۴ درصد) از کشورهای عضو OECD نسبت به تمام مجموعه شاخص‌ها واکنش مثبتی از خود بروز داده‌اند و این مسئله در مورد دو سوم (۶۸ درصد) کشورهای غیر عضو OECD نیز صادق است.

^۲. HRM

جدول ۱. راهبردهای مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مالیاتی

کشور	جنبه‌های مدیریت منابع انسانی						
	وجود راهبرد رسمی	ارزیابی توانمندی و طرح‌هایی پر کردن خلا	اهداف رسمی برای افزایش توانمندی‌ها	استخدام	آموزش و توسعه	مدیریت عملکرد	تغییرات سیاستی یا برنامه‌ریزی اصلی
	افزایش یا کاهش کارکنان	پاداش‌ها (شامل دستمزد و مزایا)					
کشورهای عضو OECD							
استرالیا	✓	✓	✓	×	×	×	×
اتریش	✓	✓	✓	×	×	×	×
بلژیک	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
کانادا	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
شیلی	✓	✓	✓	✓	×	×	×
جمهوری چک	✓	✓	✓	×	×	✓	×
دانمارک	✓	✓	×	×	✓	×	✓
استونی	✓	✓	✓	×	×	✓	×
فنلاند	✓	✓	✓	×	×	✓	×
فرانسه	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
آلمان	✓	✓	×	×	×	×	×
یونان	✓	✓	×	✓	×	✓	✓
مجارستان	✓	✓	✓	×	✓	×	×
ایسلند	✓	✓	×	×	×	×	×
ایرلند	✓	✓	✓	×	×	×	×
رژیم صهیونیستی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ایتالیا	✓	✓	×	✓	✓	✓	×
ژاپن	✓	✓	✓	×	×	×	×
کره جنوبی	✓	✓	✓	×	×	×	×
لوکزامبورگ	×	✓	✓	×	×	×	×
مکزیک	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
هلند	✓	✓	✓	✓	✓	×	×
نیوزیلند	✓	✓	✓	×	×	×	×
نروژ	✓	✓	✓	×	×	×	×
لهستان	✓	✓	✓	×	×	×	×
پرتغال	✓	✓	✓	✓	✓	×	×
اسلواکی	×	✓	✓	×	✓	×	×
اسلونی	×	✓	×	×	×	×	×
اسپانیا	✓	✓	✓	✓	×	×	×
سوئد	✓	✓	×	×	×	×	×
سوئیس	✓	✓	✓	✓	✓	×	×
ترکیه	✓	✓	✓	✓	✓	×	×
انگلیس	✓	✓	✓	×	×	×	×
آمریکا	✓	✓	✓	×	×	✓	×

منبع: گزارش سازمان‌های مالیاتی OECD

ادامه جدول ۱. راهبردهای مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مالیاتی

کشور	جنبه‌های مدیریت منابع انسانی						
	وجود راهبرد رسمی	ارزیابی توانمندی و طرح‌هایی پر کردن خلا	اهداف رسمی برای افزایش توانمندی‌ها	استخدام	آموزش و توسعه	تغییرات سیاستی یا برنامه‌ریزی اصلی	افزایش/کاهش کارکنان
کشورهای غیر عضو OECD							
آرژانتین	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×
برزیل	✓	✓	✓	×	✓	×	✓
بلغارستان	✓	×	✓	×	✓	×	×
چین	✓	✓	✓	×	✓	✓	×
کلمبیا	✓	✓	✓	×	×	×	✓
کاستاریکا	×	×	×	✓	✓	✓	×
کرواسی	✓	×	×	×	✓	✓	×
قبرس	✓	✓	✓	×	×	×	×
هنگ کنگ	✓	✓	×	×	×	×	×
هندوستان	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓
اندونزی	✓	✓	✓	×	×	×	×
لاتویا	✓	✓	✓	×	×	×	×
لیتوانی	×	✓	✓	×	×	×	×
مالزی	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓
مالت	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
مراکش	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
رومانی	×	✓	✓	✓	✓	✓	×
روسیه	✓	✓	✓	×	×	×	×
عربستان	×	✓	×	✓	✓	✓	✓
سنگاپور	✓	✓	✓	×	×	×	×
آفریقای جنوبی	✓	✓	✓	×	×	×	×
تایلند	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×
ایران	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

منبع: گزارش سازمان‌های مالیاتی OECD

راهبرد ایالات متحده آمریکا برای ایجاد نیروی کار مستعد، شایسته و با انگیزه

۱۰. در اینجا به عنوان نمونه برنامه تفصیلی راهبردی ایالات متحده ارائه می‌شود تا کم و کیف نگهداشت نیروی متسعد سازمانی تشریح شود؛ در طرح راهبردی سازمان مالیاتی برای سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۷، برخی از اهداف و راهبردهایی ذکر شده که پایه و اساس راهبردی در زمینه تجربه سازمانی است. سرمایه‌گذاری بر نیروی کار سازمان به شرح زیر است:

- **اهداف:** فراهم نمودن زمینه کار دولت برای پرورش نیروی کار متنوع و با استعداد و فراهم آوردن محیطی باز و همیارانه میان آنها.

- **زمینه، وضعیت فعلی و مسیر راه:** کارکنان سازمان مالیاتی بزرگترین دارایی ما هستند. نیروی کار بسیار ماهر با فرهنگ غنی ما را قادر به غلبه بر چالش‌ها و برآورده ساختن مطالبات رو به رشد مؤدیان مالیاتی خواهد نمود. در طول دو سال گذشته، ما فرآیند استخدام ساده‌ای را شروع نمودیم تا کارآیی استخدام و تلاش‌های استخدامی متمرکز را افزایش داده و از برآورده شدن نیازهای استخدامی سازمان مالیاتی اطمینان حاصل نماییم. همچنین با تدوین برنامه‌های مربیگری راهبری سازمان مالیاتی و بازطراحی مرکز منابع مدیریت مشاغل، گسترش استفاده از برنامه‌های آمادگی برای رهبری و بکارگیری ۳۹ نیروی کار مبتکر، برنامه‌های موجود سازمان مالیاتی را بهبود بخشیدیم. سازمان مالیاتی مجبور است به تأمین و پرورش نیروی کاری با عملکرد بالا ادامه دهد. برای رسیدن به این هدف، ما همچنان به جذب و استخدام استعدادهای برتر و ساده‌تر نمودن فرآیند استخدام برای برآورده ساختن نیازهای نیروی کارمان ادامه خواهیم داد. برای اطمینان از اینکه کارکنان مهارت‌های لازم برای افزایش کارایی در فعالیت شغلی را یاد می‌گیرند، آموزش ارائه خواهد شد. برای بهبود عملکرد، ترویج فرهنگ فراگیر و همیارانه و حل و فصل فعالانه مشکلات در محل کار، ما از آنها استفاده خواهیم کرد. همچنین فرصت‌های پیشرفت شغلی و چرخش شغلی را برای پیشرفت مستمر رهبران آینده سازمان مالیاتی فراهم نموده‌ایم. در نهایت، ما طرح‌های جانشینی نیروی کار و بهره‌برداری بهتر از دانش گسترده کارکنان مان را بهبود خواهیم بخشید.

- **راهبردها:** راهبردهای عمده در این زمینه عبارتند از ارزیابی نیازهای نیروی کار و ساده‌سازی روند استخدام و به کارگیری برای جذب نیروهای ماهرتر و دارای استعدادهای گوناگون؛ ایجاد محیط همیارانه و باز جهت ارزش قایل شدن برای اشتغال و ایجاد نوآوری از طریق ایده‌ها و تجارب گوناگون؛ ایجاد

رویه‌های مدیریت دانش از طریق جذب تخصص در سطح سازمان، انتشار بهترین تجارب و به اشتراک گذاری دانش در سراسر بخش‌های سازمان؛ ارتقای وضعیت شغلی و چرخش نیروها از طریق به اشتراک گذاشتن دانش، حفظ استعدادها، سرعت بخشیدن به پیشرفت نیروهای با استعداد و تربیت رهبران آینده؛ و توانمندسازی کارکنان با ابزارهای موجود و آموزش آنها برای ایجاد مهارت و بهبود عملکرد کسب و کار.

- **اندازه‌گیری پیشرفت:** سازمان مالیاتی میزان تعهدات کارکنان را بر اساس پرسش‌هایی در قالب نظرسنجی سالانه دفتر مدیریت پرسنل و شاخص توسعه یافته توسط سازمان مالیاتی جهت مقایسه خود با سایر سازمانهای بزرگ فدرال با ۲۰۰۰۰ کارمند بخش عمومی یا بیش‌تر اندازه‌گیری می‌کند. در سال ۲۰۱۳، سازمان مالیاتی رتبه ۸ را در میان ۱۵ سازمان بزرگ را به دست آورده است؛ و برای سال ۲۰۱۷، هدف آن این است که جزو یک چهارم بالای رده‌بندی باشد.

تغییرات سیاستی در جنبه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مالیاتی

۱۱. کمتر از دو سوم سازمان‌های مالیاتی (۶۴٪) تغییرات اساسی در سیاست‌های خود را برنامه‌ریزی نموده‌اند و یا حداقل در حال انجام یکی از موارد زیر در حوزه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی می‌باشند: استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، پاداش و جبران خدمت و افزایش یا کاهش تعداد کارکنان. بیش از سه چهارم آنها (۷۵٪) تغییرات را در دو یا چند حوزه اصلی برنامه‌ریزی می‌کنند. تمامی حوزه‌ها کم و بیش به همان اندازه تحت تاثیر قرار گرفته‌اند که به ترتیب، سهم آموزش (۴۳٪) و به دنبال آن استخدام و عملکرد مدیریت (هر دو ۳۹٪)، نیروی انسانی (۳۸٪)، و پاداش و جبران خدمت (۲۹٪) بوده است.

۱۲. شاید این امر تعجب آور نباشد که سازمان‌های مالیاتی آزادی کمتری در حوزه پاداش و جبران خدمت دارند، اگرچه نوآوری بیش‌تر در زمینه پاداش‌های غیر پولی ممکن است به سازمان‌های مالیاتی برای غلبه بر سایر چالش‌های مدیریت منابع انسانی کمک نماید.

۱۳. تقریباً ۶۰٪ سازمان‌های مالیاتی بررسی شده کاهش کارکنان (و گاهی کاهش شدید آن) را در سال گذشته تجربه کرده‌اند، در حالی که تنها حدود یک سوم افزودن نیروی کار را داشته‌اند. برخی از سازمان‌های مالیاتی،

کاهش کلان بودجه و یا تغییرات سیاستی دیگر در مورد کارکنان را برای سال‌های اخیر یا طی سال‌های آینده داشته‌اند، برای مثال: در استرالیا، برای صرفه جویی در منابع و کاستن از مخارج سازمان، در قالب برنامه تنظیم بودجه، باید تغییر سازمانی صورت گیرد؛ طی این برنامه، حدود ۳۰۰۰ نفر از کارکنان در سال ۲۰۱۴ سازمان را ترک کردند.

۱۴. در ایرلند، توافق ملی تایید شده برای ارائه خدمات عمومی باعث شده کارکنان بخواهند بازنشسته شوند. این عمل بدان معنی است که سازمان مالیاتی، فقدان کارکنان را با سرعت پرشتابی تجربه خواهد کرد و قبل از اتمام این مهلت نیروهای زیادی را از دست خواهد داد. سازمان مالیاتی متعهد شده است که استخدام، به کارگیری و آموزش نیروها را صورت دهد و برای جلوگیری از هدر رفتن دانش و تجربه موجود اقدام لازم را صورت دهد.

۱۵. کارکنان بزرگترین هزینه سازمان‌های مالیاتی محسوب می‌شوند و کسری بودجه تاثیر معناداری بر تعداد کارکنان سازمان دارد. برای دستیابی به اهداف عملیاتی طی گسترده شدن حیطه مسئولیت ایشان، با وجود کسری بودجه و کاهش تعداد کارکنان، افزایش ظرفیت‌های فردی و سازمانی به احتمال زیاد ضروری خواهد بود.

۱۶. تغییر در تعداد کارکنان نیز چالش عمده‌ای در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. اگر کاهش نیروها بسیار بیش از میزان مورد انتظار جایگزینی کارکنان باشد، به عنوان اولین گام، سازمان مالیاتی باید جنبه‌های غیر قطعی و عملی مربوط به این موضوع را مطابق با ارزش‌های سازمان مدیریت نماید. برای مثال، کشور برزیل موقعیت‌های شغلی خود را مستلزم داشتن پیشینه حرفه‌ای می‌داند تا باعث توزیع جغرافیایی و کارکردی کارکنان گردد، انتظارات فردی را در راستای رسیدن به اهداف عملیاتی سازمانی تنظیم کند و تغییر در تعداد کارکنان را مدیریت نماید. کاهش معنادار در تعداد کارکنان نیز اغلب به مدیریت دانش دقیق نیاز داشته و احتمالاً مستلزم آموزش و/یا نقل و انتقال کارکنان می‌باشد. این چالش‌ها نیازمند روشی سیستماتیک است که در مورد کشور فرانسه در زیر توصیف شده است.

۱۷. **ساختار و توزیع منابع انسانی در سازمان مالیاتی فرانسه:** تخصیص بودجه منابع انسانی سازمان مالیاتی فرانسه مطابق بودجه ملی آن کشور بوده و با ۲ محدودیت رو به رو است: (۱) محدودیت در تعداد کل مشاغل و (۲) محدودیت در کل پرداخت‌های حقوق و دستمزد. در این زمینه، نیروی کاری که در حال حاضر به آن‌ها پرداخت صورت گرفته متشکل از ۱۱۲۰۰۰ نفر هستند که در مجموع کل پرداخت‌های حقوق و دستمزد آن‌ها به ۷/۱ میلیارد

یورو (۸۵ درصد از کل بودجه) می‌رسد. به خاطر محدودیت‌های یادشده، سازمان مالیاتی فرانسه در صدد است برای استخدام خود سقفی تعریف کند. این ساختار در حال حاضر به شرح زیر است:

- ۲۹ درصد از مشاغل در دسته الف (کارکنان بخش‌های مدیریتی، تخصصی شامل ممیزی مالیاتی، طرح‌ریزی و راهبری سازمان).

- ۴۰ درصد مشاغل در دسته ب (کارکنان بخش نظارت و اجرا)؛ و

- ۳۱٪ از مشاغل در دسته پ (کارکنان پشتیبانی از امور).

تغییرات در سطوح نیروی کار باعث کاهش شدید تعداد کارکنان یعنی نزدیک به ۳۰٪ طی ۱۲ سال شده است. به همان نسبت، کل عملکرد رضایت‌بخش بوده است. بهره‌وری به طور معناداری در سازمان مالیاتی افزایش یافته و ارزش بیش‌تری برای کارکنان قایل شده است.

۱۸. **توزیع منابع انسانی:** ادغام اداره کل مالیات‌ستانی و اداره کل حساب‌های عمومی در قالب سازمان مالیاتی فرانسه (اداره کل مالیه عمومی) در سال ۲۰۰۸ باعث شده تا شبکه گسترده‌ای ایجاد گردد تا همه مخاطبان این شبکه (حرفه ای ها، اشخاص حقیقی و مقامات دولتی) بتوانند از آن بهره‌مند شوند. همچنین این مسئله باعث شده ماموران مالیاتی این شغل را دربرگیرنده گستره‌ای از مشاغل دیگر بدانند.

۱۹. سیستم جابه‌جایی بر اساس ترجیحات کارکنان شکل گرفته است. با توجه به تعداد زیاد کارمندان ذی‌ربط (۱۱۲۰۰۰) و همچنین میزان بالای تجهیزات (بیش از ۳۰۰۰ مورد)، طرح جابه‌جایی دوره ای با مدیریت مرکزی و اصلاح در سطح محلی باعث توزیع متعادل منابع انسانی شده است. در اصل، با در نظر گرفتن درخواست‌های مستخدمین دولتی (طی انتصاب در بدو خدمت یا به عنوان بخشی از روند درخواست شخص برای جابه‌جایی جغرافیایی و/یا شغلی)، این طرح بر جایابی دوره‌ای تمام مشاغل (بر اساس نوع شغل و محل جغرافیایی) استوار است. این طرح، مشاغل و مکان خدمت مربوطه را لحاظ کرده و آنها را بر اساس تصدی شغلی دسته‌بندی می‌کند. این طرح به‌طور سالانه به روز شده و تعدیل شغلی (به صورت روند نزولی) و سیر افزایش حجم کار در بخش‌های مختلف سازمان را لحاظ می‌کند. هدف در اینجا، حصول اطمینان از رسیدن به تعادل میان انتصاب کارکنان برحسب حجم کار، بهره‌وری و کارایی در بخش‌های مختلف کسب و کار است که با اولویت‌های دولت نیز هماهنگ باشد.

۲۰. این طرح به سیستم نسبتاً انعطاف پذیر اجازه می‌دهد تا هر کارمندی حد تعادلی را بین کار و زندگی خانوادگی خود پیدا کند، مسیر شغلی خود را با توجه به انتظارات و کنجکاوای خود در مورد سایر مشاغل سازماندهی نماید، و یا برعکس، به دنبال مسیری برای یافتن مشاغل مختلف در رسته مهارت‌های مشابه (مثلاً حسابرسی مالیاتی) باشد.

۲۱. چارچوب برای انتصاب در تصدی‌های مزبور: در سطح مدیریت ارشد، درخواست از سوی کارکنان ارائه می‌شود، اما در نهایت انتصابات مطابق نقشه شغلی بهینه و طی هماهنگی با سایر ترکیب تیم‌های مدیریتی صورت می‌گیرد. مدیران اجرایی از سوی وزیر و به پیشنهاد ریاست بخش مالیه عمومی منصوب می‌شوند. در این سطح، مستخدمان سطح بالای سایر بخش‌های دولت نیز در سازمان مالیاتی استخدام مجدد می‌شوند و در ساختار سازمانی از تجربه آنها در سایر پست‌ها بهره‌مند می‌شوند. به علاوه، برای برخی مشاغل کارمندی یا اجرایی خاص فنی و حساس انتصاب تحت ترتیبات ویژه‌ای صورت می‌گیرد. این مشاغل حدود ۱۵ درصد از طرح را شامل می‌شود. مطابق این طرح تخصیص منابع انسانی ابتدا در سطح محلی صورت می‌گیرد و مدیران محلی مسئول واگذاری مشاغل خاص به کارمندان در سطح محلی هستند. این فرآیند انتصاب مشاغل معمولاً کارآمد است و تعادل معقولی را میان انتظارات شخصی و نیازهای خدمات عمومی برقرار می‌کند.

استخدام و انتصاب کارکنان

۲۲. دولت در بسیاری از کشورها سطحی از استقلال را به سازمان‌های مالیاتی در این موارد اعطا می‌کند: تعداد و نوع کارکنان استخدامی، مهارت‌ها و صلاحیت مورد نیاز برای مشاغل خاص؛ مدت زمان و نوع قرارداد کار؛ و محل خدمت کارکنان. با این حال، با وجود برخی محدودیت‌های قانونی یا بودجه‌ای، بسیاری از سازمان‌های مالیاتی در سطح دولت استقلال حاکمیتی دارند ولی میزان و درجه این استقلال متفاوت است. به عنوان مثال، در اسپانیا اداره مالیاتی، استقلال کلی در رابطه با تصمیم‌گیری پیرامون امور مربوط به کارکنان را دارد. با این حال، تعداد کارکنان و نوع مهارت‌های آنان با وزارت دارایی هماهنگ می‌شود. در فرانسه شرایط و الزامات برای تعیین نوع مهارت‌های کارکنان و صلاحیت‌های علمی ایشان با حکم وزارتی تعیین می‌شود. سازمان‌های مالیاتی در گزارش‌های خود، بیش‌ترین میزان استقلال را در تعیین محل خدمت کارکنان (۸۸٪) و پس از آن، نوع مهارت‌ها و صلاحیت‌ها ایشان (۷۷٪) و پس از آن مدت قرارداد (۷۱٪) و در نهایت تعداد کارکنان استخدامی و نوع استخدام (۶۶٪) را اعلام نموده‌اند.

۲۳. پیش‌تر اشاره شد که اهمیت داشتن فرآیند استخدام نیروهایی با کارایی بالا متضمن استفاده از مهارت‌های مهم و استعداد‌های جدید در زمان و مکان مورد نیاز است. در بیش از ۵۰٪ سازمان‌های مالیاتی تعداد استخدام خارج سیستم در سال مالیاتی ۲۰۱۳ بیش از تعداد استخدام از خارج سیستم در سال مالیاتی ۲۰۱۱ بوده است که نشان دهنده اهمیت این جنبه از موضوع است.

۲۴. در زیر نمونه‌هایی از شیوه‌های استخدام و تغییر در سیاست در کشورهای مختلف ارائه می‌شود:

۲۵. **آرژانتین:** سیستم جدیدی برای استخدام پرسنل اجرا شده است که شامل آزمون فنی / روانی-فنی، آزمون زبان و معاینات فیزیکی (قبل از پذیرش) است و بایستی دوره آموزشی فشرده برای پیوستن به سازمان را بگذرانند.

۲۶. **بلژیک:** در طول سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۶ اداره‌های جدیدی ایجاد و اداره‌های موجود با یکدیگر ادغام شده‌اند. افرادی با ویژگی‌های مشخص استخدام شدند که حدود وظایف آنها کاملاً مشخص است. بر خلاف گذشته، کارکنان تازه استخدام این امکان را خواهند داشت تا خود اداره کل مالیاتی مربوطه یا پست کارشناسی خود را درون سازمان انتخاب نمایند.

۲۷. **فرانسه:** در ۱۲ مارس ۲۰۱۲، در رابطه با انتصاب موقت / غیرمصبوب افراد به عنوان مقامات قانونی و همچنین نحوه مذاکره و ارتباط رو در روی کارکنان برای انجام الزامات کاری، سازمان مالیاتی قانون جدیدی (قانون شماره ۲۰۱۲-۳۴۷) را تصویب نمود.

۲۸. **رومانی:** تا اواخر سال ۲۰۱۳، محدودیت‌های بودجه مانع اصلی سازمان مالیاتی رومانی برای تصمیم‌گیری در مورد استخدام کارکنان بوده است. به عنوان بخشی از اصلاحات، چند تفاهم‌نامه تصویب شد تا سازمان مالیاتی بتواند در حوزه‌های مهم کاری خود دست به استخدام بزند. به طور کلی، سازمان مالیاتی کارکنان را به صورت نیروی دائمی استخدام می‌کند. در زمان استخدام، محل جغرافیایی کارکنان تازه استخدام به وضوح مشخص شده که نتیجه آن استقلال محدود در زمینه تصمیم‌گیری در مورد محل جغرافیایی کارکنان پس از استخدام است. با توجه به موقعیت جغرافیایی، سازمان مالیاتی برخی محدودیت‌های قانونی دارد: به عنوان مثال، قدرت تصمیم‌گیری در مورد تغییر موقت محل کار کارکنان محدود به ۶ ماه در سال شده و برای مدت‌های بیش از ۶ ماه، رضایت کارکنان الزامی است.

۲۹. اکثر سازمان‌های مالیاتی مورد بررسی (۹۳٪) قادر به استخدام کارکنان و مصاحبه با آن‌ها بر اساس معیارهای مشخص صلاحیت و تجربه هستند. در تعدادی از سازمان‌های مالیاتی، پیش از انتشار الزامات مذکور و قبل از هر گونه استخدامی، ارزیابی صورت می‌گیرد و طی فرآیند استخدام، از این ارزیابی استفاده می‌کردند.

۳۰. برخی از کشورها نهاد استخدام جداگانه و یا مکانیسم‌های دیگری برای مدیریت استخدام در تمام بخش‌های دولتی دارند. به عنوان مثال در رژیم صهیونیستی تقریباً تمامی کارکنان از طریق سیستم خدمات استخدامی حرفه‌ای استخدام خواهند شد و برای تمام موقعیت‌های شغلی (از جمله اموری که به تخصص پایین‌تری نیاز دارد)، برگزاری مناقصه ملی الزام ملی خواهد بود.

جدول ۲. استقلال در انتصابات کارکنان و اندازه‌گیری رضایت و تعامل آن‌ها

کشور	استقلال و انعطاف‌پذیری برای تصمیم‌گیری در مورد استخدام							رضایت، تعامل و انگیزه کارکنان	
	تعداد و نوع استخدام کارمند	انواع مهارت‌ها و صلاحیت‌ها	طول زمان قراردادهای	محل جغرافیا	انتصابات بر اساس شایستگی	پیمایش‌های دوره‌ای	اشتراک‌گذاری نتایج	مشورت با کارکنان	
(۱) کشورهای عضو OECD									
استرالیا	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
اتریش	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
بلژیک	✓	✓	x	x	x	✓	✓	✓	✓
کانادا	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
شیلی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
جمهوری چک	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
دانمارک	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
استونی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
فنلاند	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
فرانسه	x	x	x	✓	x	✓	✓	✓	✓
آلمان	✓	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
یونان	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	x	x
مجارستان	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ایسلند	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ایرلند	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
رژیم	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ایتالیا	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓
ژاپن	x	x	x	x	x	✓	✓	✓	✓
کره جنوبی	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
لوکزامبورگ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
مکزیک	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
هلند	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
نیوزیلند	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
نروژ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
لهستان	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
پرتغال	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	x	x
اسلواکی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	x
اسلونی	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
اسپانیا	x	x	x	✓	✓	✓	x	x	x
سوئد	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
سوئیس	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓
ترکیه	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
انگلیس	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
آمریکا	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

منبع: گزارش سازمان‌های مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

ادامه جدول ۲. استقلال در انتصابات کارکنان و اندازه‌گیری رضایت و تعامل آن‌ها

کشور	استقلال و انعطاف‌پذیری برای تصمیم‌گیری در مورد استخدام							رضایت، تعامل و انگیزه کارکنان	
	تعداد و نوع استخدام کارمند	انواع مهارت‌ها و صلاحیت‌ها	طول زمان قراردادها	محل جغرافیایی	انتصابات بر اساس شایستگی	پیمایش‌های دوره‌ای	اشتراک‌گذاری نتایج	مشورت با کارکنان	
(۲) کشورهای غیر عضو OECD									
آرژانتین	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
برزیل	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	
بلغارستان	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
چین	x	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	
کلمبیا	x	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	
کاستاریکا	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	
کرواسی	x	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	
قبرس	x	x	x	x	✓	x	وا	واصل نشده.	
هنگ کنگ	✓	✓	✓	واصل نشده	✓	x	x	x	
هندوستان	x	✓	x/✓	x/✓	✓	x	x	x	
اندونزی	x	x	x	x	x	✓	✓	x	
لاتویا	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	
لیتوانی	✓	✓	x	✓	✓	x	x	x	
مالزی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
مالت	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	x	
مراکش	✓	✓	واصل نشده	✓	✓	x	x	x	
رومانی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	
روسیه	x	x	✓	✓	✓	x	x	x	
عربستان	✓	✓	x	✓	✓	x	x	x	
سنگاپور	✓	✓	✓	واصل نشده	✓	✓	✓	✓	
آفریقای جنوبی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
تایلند	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	
ایران	✓	✓	✓	x	x	x	x	x	

منبع: گزارش سازمان‌های مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

رضایت شغلی کارکنان و تعامل آن‌ها

۳۱. در این چارچوب، برخی مواردی که در زمینه رویکرد سازمان‌های مالیاتی در مورد رضایت شغلی کارکنان شامل محورهای زیر است: (۱) آیا به صورت دوره‌ای کارکنان سازمان را از نظر نگرش و طرز برخوردشان، درک و رضایت‌مندی آن‌ها از محل کار، تعامل کارکنان و انگیزه آن‌ها مورد بررسی قرار می‌دهند؟ (۲) نتایج حاصل از کلیه پیمایش‌ها و ارزیابی‌ها را با کارکنان به اشتراک می‌گذارند؟ (۳) در توسعه و اجرای برنامه‌های عملیاتی و پرداختن به یافته‌های پیمایش و ارزیابی‌های صورت گرفته، سازمان‌ها با کارکنان تعامل می‌کنند؟

۳۲. سازمان‌هایی با عملکرد عالی تمایل دارند در بخش‌های زیر نمره بالا کسب کنند: دخیل نمودن کارکنان، رضایت‌مندی و انگیزش، به اشتراک گذاری نتایج پیمایش‌های حاصل از این حوزه‌ها با کارکنان و مشارکت دادن آن‌ها در انتخاب، طراحی و پیاده‌سازی تغییرات مورد نیاز. این نوع برخورد کارفرماهای پیشرو برای انجام پیمایش‌های منظم برای یکپارچه نمودن ادراک کارکنان در مورد محیط کار و مدیریت منابع انسانی سبب شد تا تصمیم‌گیری بهتری در این حوزه‌ها صورت گیرد. این نکته قابل توجه است که هر کس نقشی در این زمینه بازی می‌کند و این امر تنها مسئولیت رهبری ارشد نمی‌باشد. اکثر سازمان‌های مالیاتی (۹۷٪) پیمایش‌های دوره‌ای از رضایت شغلی کارکنان انجام می‌دهند، اگرچه فراوانی پیمایش‌ها از دو بار در سال به هر دو یا سه سال یک بار متغیر است. تقریباً تمام (۹۳٪) سازمان‌های مالیاتی که نظرسنجی کارکنان را انجام داده بودند، نتایج نظرسنجی را با کارکنان به اشتراک گذاشتند و اکثر آن سازمان‌ها (۸۴٪) نیز با توجه به پاسخ‌های کارکنان و یافته‌های پیمایش، با آن‌ها تعامل نمودند.

۳۳. درزیر، نتیجه ارزیابی رضایت شغلی کارکنان در برخی سازمان‌های مالیاتی آمده است:

۳۴. **کانادا:** سازمان مالیاتی در نظرسنجی کارکنان خدمات عمومی^۳ مشارکت می‌کند. این نظرسنجی از مستخدمین دولت فدرال صورت می‌گیرد که هر سه سال یکبار و از سال ۱۹۹۹ به این سو انجام شده است. این نظرسنجی، نظرات کارکنان در مورد رهبری، نیروی کار و محیط کار خود را مورد بررسی و سنجش قرار می‌دهد. نظرسنجی با استفاده از آمار کانادا و به نمایندگی از طرف دفتر ریاست مدیریت منابع انسانی در اداره خزانه‌داری وزارت کانادا اداره می‌شود. نظرسنجی‌هایی مانند نظرسنجی کارکنان کمک می‌کند تا فرصت‌هایی برای تقویت مدیریت مردم، ترویج نوآوری در محل کار و بهبود بهره‌وری نیروی کار شناسایی شود. کارکنان خدمات عمومی با ارزیابی

^۳. PSES

جنبه‌های مختلف محل کار خود می‌توانند تاثیر مستقیمی بر برنامه‌ریزی سازمانی داشته باشند و این امر به شناسایی آنچه که برای بهبود اثربخشی خدمات عمومی در دستیابی به تعالی خدمات‌رسانی به شهروندان کاندایی مورد نیاز است کمک می‌کند. سازمان مالیاتی تضمین می‌کند که نتایج نظرسنجی‌ها را به اشتراک گذاشته و از طریق برگزاری جلساتی، با همه کارکنان تعامل خواهد داشت. این جلسات به‌منظور بحث در مورد نتایج، شناسایی حوزه‌های کلیدی و مدنظر و توسعه برنامه‌های عملیاتی ملموس و قابل دستیابی برای بهبود محیط کار و تقویت مدیریت ارتباط با مردم در سازمان‌ها برگزار می‌گردد.

۳۵. فنلاند: سازمان مالیاتی فنلاند با انجام نظرسنجی سالانه درباره رضایت‌مندی کارکنان (به طور گسترده ای در سراسر سازمان‌های دولتی مرکزی) طیف وسیعی از حوزه‌ها (به عنوان مثال سرپرستان امر، محتوای کار و چالش‌ها، پرداخت، اصلاح و بهسازی خود، جو محل کار و نحوه همکاری، محیط فیزیکی و جریان اطلاعات) را پوشش می‌دهد. نتایج به دست آمده با کارکنان به بحث گذاشته می‌شود و همراه با مقایسه‌ای از عملکرد میانه در سراسر نهادهای مرکزی، نتایج کل این روند در گزارش سالانه منتشر می‌شود. نتایج به‌دست آمده طی بیش از چهار سال گذشته، بهبود روند و عملکرد را کمی بیش از متوسط نهادهای مرکزی نشان می‌دهد.

۳۶. سنگاپور: پیمایش وضعیت سازمانی^۴ یکی از ابزارهای است که از طریق آن، سازمان مالیاتی اثربخشی فرآیند کلی تعامل با کارکنان را اندازه‌گیری نموده و روش‌های بهبود آن را تشخیص می‌دهد. سازمان مالیاتی نتایج حاصل از هر این بررسی را تجزیه و تحلیل نموده و برنامه‌های عملیاتی شعبه، بخش یا سازمان را تدوین و فرموله می‌کند تا خلأهای شناسایی شده را مرتفع نماید. نتایج بررسی و پیامدهای مرتبط با آن به کارکنان در سطح بخش/شعبه ابلاغ می‌گردد. علاوه بر این بررسی، سازمان نظرات کارکنان را از مجاری گوناگون مانند مصاحبه‌های هنگام ترک تصدی با کارکنان استعفا داده و همچنین گروه‌های متمرکز (فوکوس گروپ) کارکنان دارد. سازمان بر کلیه نتایج حاصل از این کانال‌ها نظارت داشته و آنها را در بررسی مکانیسم تعامل دخیل می‌کند.

^۴. OCS

توسعه مهارت‌های کارکنان

۳۷. اکثر سازمان‌های مالیاتی پاسخگوی بهبود وضع کارکنان در زمینه‌های آگاهی‌های تجاری (۶۳٪) و/یا مدیریت ریسک (۸۹٪) بوده‌اند. بیش‌تر از دو سوم (۷۱ درصد) از ۳۵ سازمان مالیاتی که در حال توسعه آگاهی تجاری کارکنان بودند از شبکه‌های مرتبط با سازمان‌های خارجی شامل بنگاه‌های حقوقی و حسابداری (حداقل در بخشی از موارد برای کمک به افزایش مهارت‌های آگاهی کارکنان خود در زمینه تجاری) استفاده می‌کنند. دو سوم (۶۴ درصد) از سازمان‌های مالیاتی با موسسات آموزشی همکاری می‌کنند و به منظور توسعه آگاهی تجاری کارکنان، تقریباً اکثر (۴۵٪) سازمان‌های مالیاتی با سایر طرف‌های خارجی تعامل دارند. از منافع آشکار این ترتیبات این است که به بالا بردن سابقه حرفه‌ای مشاغل مالیاتی کمک می‌کند. به‌طور کلی در برخی از کشورهای عضو OECD و از طریق افزایش دسترسی به دوره‌های آموزشی دانشگاه‌های معتبر برای افراد مشغول در بخش دولتی، این مسیر به رویه‌ای کلی برای حرفه‌ای کردن بخش دولتی مبدل گشته است.

۳۸. افزایش مهارت‌های مدیریت ریسک کارکنان یک اولویت برای بسیاری از سازمان‌های مالیاتی شده است. به عنوان مثال، مجارستان چندین سال است که برنامه آموزشی تجزیه و تحلیل ریسک چند سطحی را برای تقویت و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای (مدیران و سرپرستان) ارائه می‌کند. در رومانی، سازمان مالیاتی در خود ساز و کار مدیریت ریسک کارآمدی دارد و دوره‌های آموزشی در زمینه مدیریت ریسک و آگاهی‌های تجاری نیز در این ساختار ایجاد نموده است.

۳۹. مؤدیان مالیاتی نگرش‌های متفاوتی در تعامل با سازمان‌های مالیاتی اتخاذ می‌کنند. در مورد رفتار تمکین و درک آنچه که موجب تاثیر و تحریک رفتار مؤدی‌های خاص می‌شود، سازمان‌های مالیاتی مؤثرتر عمل خواهند نمود. به همین دلیل، اکثر سازمان‌های مالیاتی (۶۱٪) اقداماتی برای افزایش مهارت‌های رفتاری کارکنان صورت داده‌اند. به عنوان مثال، سازمان مالیاتی استرالیا ۲۰ دوره رسمی ارائه می‌دهد که نتیجه آن کسب تخصص لازم در فهم رفتار مؤدیان مالیاتی، تمرکز بر خدمات مشتریان، مصاحبه، مذاکره، مدیریت اختلافات، حل و فصل پیشرفته اختلافات و اقتصاد رفتاری است. همچنین دوره‌هایی دارند که بر افزایش توانایی کارکنان برای انعطاف‌پذیری در تعامل با مؤدیان مالیاتی سرسخت متمرکز است. مجارستان در حال بهبود شایستگی‌های حرفه‌ای و رفتاری (مانند اقدام قاطع، روش مذاکره، رفتار اخلاقی، حرفه‌ای رفتار نمودن) در قالب دوره‌های آموزشی است تا به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم تاثیر مثبتی بر رفتار مؤدیان مالیاتی بگذارد.

۴۰. کاهش منابع و افزایش پیچیدگی‌های قوانین مالیاتی باعث شده که سهم مناسب از اطلاعات و آموزش در درون سازمان مالیاتی شکل گیرد. علاوه بر این، بسیاری از سازمان‌های مالیاتی باید خروج کارمندان به علت رسیدن به بازنشستگی در آینده نزدیک و همچنین مدیریت دانش برای اطمینان از حفظ مهارت‌های فنی را حل و فصل کنند و ظرفیت‌های راهبری هر روز اهمیت بیش‌تری می‌یابد. انتقال دانش راهبرد کلیدی برای پرداختن به این چالش‌ها است. جدول ۴ نمونه‌هایی از طرح‌های مدیریت دانش سازمان‌های مالیاتی مختلف را نشان می‌دهد که برای مثال از طریق مشاوره (به عنوان مثال در کانادا و مالزی) و با حفظ و انتقال دانش کارکنان ارشد / بازنشسته (برای مثال ایالات متحده و کلمبیا) صورت می‌پذیرد.

جدول ۳. طرح‌های حمایت از توسعه کارکنان سازمان‌های مالیاتی

کشور	همکاری رسمی با نهادهای آموزشی در رابطه با مطالعات مالیاتی	شبکه‌های ارتباط با طرفین خارجی‌ها به منظور توسعه آگاهی تجاری	طرح‌های دیگر به منظور افزایش آگاهی تجاری	طرح‌های ابتکاری به منظور افزایش مهارت‌های کارکنان در مدیریت ریسک	طرح به کارگیری علوم رفتاری برای حل و فصل مشکلات تمکین	برنامه برای حفظ/ انتقال دانش از کارکنان ارشد نزدیک به بازنشستگی
کشورهای عضو OECD						
استرالیا	✓	✓	✓	✓	✓	x
اتریش	x	x	✓	✓	x	x
بلژیک	✓	x	x	✓	✓	✓
کانادا	x	✓	✓	✓	✓	✓
شیلی	✓	✓	✓	✓	✓	x
جمهوری چک	✓	x	✓	✓	x	x
دانمارک	✓	x	x	✓	✓	x
استونی	✓	x	✓	✓	✓	✓
فنلاند	✓	✓	✓	✓	x	x
فرانسه	✓	✓	x	✓	x	✓
آلمان	x	✓	x	x	x	x
یونان	x	x	x	✓	x	✓
مجارستان	✓	x	x	✓	✓	✓
ایسلند	x	x	x	x	x	✓
ایرلند	✓	✓	✓	✓	✓	✓
رژیم صهیونیستی	✓	x	x	✓	x	x
ایتالیا	✓	✓	x	✓	✓	x
ژاپن	✓	✓	x	✓	x	x
کره جنوبی	✓	✓	✓	✓	✓	x
لوکزامبورگ	x	x	x	✓	x	x
مکزیک	✓	✓	✓	✓	✓	x
هلند	✓	✓	✓	✓	✓	✓
نیوزیلند	✓	x	✓	✓	✓	x
نروژ	✓	✓	✓	✓	✓	x
لهستان	✓	x	x	✓	✓	✓
پرتغال	x	x	x	x	x	✓
اسلواکی	x	x	x	✓	✓	x
اسلونی	✓	✓	x	✓	✓	x
اسپانیا	✓	x	x	✓	x	x
سوئد	x	x	x	✓	✓	✓
سوئیس	✓	✓	✓	✓	✓	x
ترکیه	✓	✓	✓	✓	✓	✓
انگلیس	✓	✓	✓	✓	✓	✓
آمریکا	✓	✓	✓	✓	✓	✓

منبع: گزارش سازمان‌های مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

ادامه جدول ۳. طرح‌های حمایت از توسعه کارکنان سازمان‌های مالیاتی

کشور	همکاری رسمی با نهادهای آموزشی در رابطه با مطالعات مالیاتی	شبکه‌های ارتباط با طرفین خارجی‌ها به منظور توسعه آگاهی تجاری	طرح‌های دیگر به منظور افزایش آگاهی تجاری	طرح‌های ابتکاری به منظور افزایش مهارت‌های کارکنان در مدیریت ریسک	طرح به کارگیری علوم رفتاری برای حل و فصل مشکلات تمکین	برنامه برای حفظ / انتقال دانش از کارکنان ارشد نزدیک به بازنشستگی
کشورهای غیر عضو OECD						
آرژانتین	✓	✓	✓	✓	✓	x
برزیل	✓	x	x	✓	✓	x
بلغارستان	✓	x	✓	✓	x	✓
چین	✓	x	x	✓	✓	✓
کلمبیا	✓	✓	✓	✓	✓	✓
کاستاریکا	x	x	x	✓	✓	x
کرواسی	x	x	x	x	x	x
قبرس	x	x	✓	✓	x	x
هنگ کنگ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
هندوستان	✓	✓	✓	✓	x	x
اندونزی	✓	x	✓	✓	✓	✓
لاتویا	✓	✓	✓	✓	✓	✓
لیتوانی	x	x	x	x	x	x
مالزی	✓	✓	x	✓	x	✓
مالت	x	x	✓	✓	x	✓
مراکش	✓	x	x	x	x	✓
رومانی	x	x	x	✓	✓	x
روسیه	x	x	✓	✓	✓	x
عربستان	✓	x	✓	✓	✓	✓
سنگاپور	✓	✓	✓	✓	✓	✓
آفریقای جنوبی	x	x	x	✓	x	✓
تایلند	x	x	x	x	x	x
ایران	✓	x	x	x	x	x

منبع: گزارش سازمان‌های مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

جدول ۴. نمونه‌هایی از برنامه‌های خاص برای کسب دانش

کشور	توضیح
کانادا	سازمان دارای چارچوب مدیریت دانش است و سامانه انتقال دانش آنلاین برای کارکنان ایجاد کرده است تا درگیرنده تجارب برتر انتقال دانش (در زمینه هدایت، مشاوره، فراهم آوردن فرصت کارآموزی و هموار کردن مسیرهای یادگیری) است.
کلمبیا	کلمبیا برنامه‌ای را تدوین نمود تا از طریق گروه‌های آموزشی دسته بندی شده بر اساس تخصص و منافع شرکت کنندگان، انتقال دانش از کارمندان ارشد به نسل جوان صورت پذیرد.
ایرلند	برنامه طرح‌ریزی جاگزینی نیروهای سازمان عبارت است از شناسایی اولیه افراد در حال خروج از سیستم از طریق تحلیل برنامه تأمین نیروی کار و مستندسازی محلی دانش/روش‌های به کار گرفته شده و مدیریت جایگزینی نیروها.
مالزی	برنامه آموزش و توسعه شامل این موارد است: برنامه انتصاب بین‌المللی موقت ^۵ ، برنامه پرورش مدیران و ارتباط با نهادهای دولتی (مانند مدرسه دولتی رازک) است که در آموزش مدیریت ارشد تخصص دارند. همچنین برنامه مشاوره شغلی و دوره ضمن خدمت نیز تدوین گردید.
سنگاپور	سازمان طرح احراز کارشناس رسمی مالیاتی ^۶ را تدوین کرده تا باعث تغییر طرز رفتار در راستای ارتقای سطح شایستگی و همچنین به اشتراک گذاری دانش در سازمان گردد. علاوه بر اینکه این طرح باعث به روز رسانی دانش فنی کارشناسان می‌گردد، باعث تشویق به اشتراک گذاری دانش توسط کارشناسان مالیاتی می‌گردد و به عبارتی این طرح بر یادگیری، به اشتراک گذاری دانش و حفظ دانش موجود تأکید می‌کند. برای تشویق کارشناسان به شرکت در فعالیت‌های حفظ دانش موجود، در این قالب طرح کسانی کمک هزینه دریافت می‌کنند که الزامات این طرح را برآورده سازند. طرح فوق از سوی کمیته پرورش نیروی متخصص (به ریاست معاون سازمان) حمایت می‌گردد.
ایالات متحده آمریکا	سازمان مالیاتی در مراحل اولیه اجرای برنامه رسمی مدیریت دانش است و الگوهایی برای حفظ دانش کارکنان بازنشسته تدوین نموده است. سازمان مالیاتی مصاحبه‌هایی برای حفظ دانش با کارمندان ارشد انجام داده است که ضبط شده و به صورت آنلاین در دسترس قرار می‌گیرد.

منبع: گزارش سازمان‌های مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

^۵ .TRIP^۶ .ATS

۴۱. در زیر چگونگی توسعه کارکنان شامل تعامل با اشخاص ثالث در برخی کشورها به تصویر کشیده شده است:

۴۲. **استرالیا:** برای ایجاد مهارت‌های فنی و آگاهی‌های تجاری، سازمان مالیاتی روابط غیررسمی با صنایع بزرگ دارد. به علاوه، از طریق حضور در صنعت و کنفرانس‌های حرفه‌ای و رویدادهای یادگیری خارج از سازمان، سازمان مالیاتی با بسیاری از صنایع ارتباط دارد. همچنین سازمان مالیاتی دارای ارتباط منظم با سازمان‌های خارجی است تا در مورد مهیا کردن فرصت‌های یادگیری برای سازمان مالیاتی با آن‌ها مذاکره نماید. به عنوان مثال، سازمان مالیاتی جامعه یادگیری و توسعه از طریق ممارست را متشکل از چند سازمان دولتی و خصوصی در ملبورن استرالیا ایجاد نموده است. سازمان مالیاتی همچنین از تأمین‌کنندگان خارجی و متخصصان خبره برای برآورده ساختن نیازهای آموزشی خاص خود استفاده می‌کند؛ به عنوان مثال، مجموعه به روز مالیات‌های فصلی از سوی جامعه حسابداران خبره تدوین شده که یکی از نهادهای حرفه‌ای در استرالیاست که تمرکز ویژه بر روی مطالعات موردی واقعی دارد. سازمان مالیاتی همچنین برنامه سخنرانی کارشناسان خبره را در مقر خود راه‌اندازی کرده است و متخصصانی از بخش خصوصی را برای ایراد سخنرانی در زمینه موضوعات مالیاتی و موضوعات مدیریتی تخصصی دعوت می‌نماید. سازمان مالیاتی طیف وسیعی از دوره‌های رسمی سهل‌الوصول داخلی و خارجی دارد که در حوزه کسب و کار، ابزارهای مالی، نفت و گاز ظرفیت‌سازی کرده است. علاوه بر این، برای ایجاد آگاهی تجاری در میان طیف گسترده‌ای از صنایع و مشاغل مؤدیان، سازمان مالیاتی از کنفرانس‌های خارجی استفاده می‌کند. به منظور افزایش ظرفیت خود، سازمان مالیاتی از ظرفیت کارکنان بخش خصوصی و سایر بخش‌های دولتی استفاده می‌نماید. با این اقدامات، این پتانسیل به وجود می‌آید که طیف وسیعی از اشخاص فنی و متخصص را به کار گرفت، البته در صورتی که استفاده از محیط‌های عملیاتی خارجی مفید واقع گردد. سازمان مالیاتی برنامه آموزشی مدیریت اختلافات را تدوین کرده است که طیف وسیعی از دروس دوره‌های مقدماتی، متوسط و پیشرفته را برای پرداختن به یادگیری در زمینه‌های زیر ارائه نموده است: پیشگیری از اختلافات، تشخیص اختلافات در حال ظهور، مدیریت بحران، مدیریت ارتباط با مشتری، مهارت‌های مذاکره و تاثیرگذاری و تسهیل و درک حل و فصل اختلاف با روش‌های جایگزین.

۴۳. **ایتالیا:** از طریق ترویج استفاده از روش‌های یادگیری‌محور بر پایه شبکه فناوری اطلاعات (به عنوان مثال آموزش الکترونیکی، ملاقات الکترونیکی و مجموعه‌ای از تمرین‌های آنلاین)، سازمان مالیاتی در پی گره زدن پروژه‌های آموزشی با راهبردهای سازمانی است. هدف میان‌مدت عبارت است از تبدیل مربیان به معماران فرآیند

یادگیری که قادر به ایجاد محیط‌های پویای یادگیری دائمی و در عین حال حفظ چشم اندازی نظام‌مند باشند. در راستای این چشم انداز، طرح آموزش ۲۰۱۳-۲۰۱۵ شامل دو فعالیت مهم بود: (۱) تقویت ارتباط بین آموزش و ارتباطات داخلی و توسعه کارکنان؛ و (۲) آموزش کارکنان، به ویژه در رابطه با پرسنل تازه استخدام برای برقراری تعادل و میانه‌روی در قضاوت پیرامون مؤدیان مالیاتی. برای این منظور پودمان‌های رفتاری در دروس فنی-مالیاتی گنجانده شده است تا پایه‌های رابطه مبتنی بر اعتماد با مؤدیان مالیاتی ایجاد شود و تمکین مالیاتی بهبود یابد. اولویتهای مهم آموزش مدیران و کارکنان با مسئولیت مدیریتی است که به اصطلاح تصدی مشاغل کلیدی را برعهده دارند. در مورد این کارکنان، آموزش مرتبط با پیشرفت حرفه‌ای ایشان است. ارتباط میان آموزش و توسعه در کار کارکنان به ویژه برای دستیابی به اهداف راهبردی بسیار مهم است. در ژانویه ۲۰۱۳ چهار مسیر آموزشی و توسعه جدید معرفی شدند که بر دانش مدیریتی، شایستگی‌ها و روش‌های کاری تمرکز داشتند. کارکنان مربوطه عبارتند از کارکنان صف، کارکنانی که حسابرسی مالیاتی شرکتهای با اندازه متوسط را انجام می‌دهند، هماهنگ‌کنندگان امور صف و هماهنگ‌کنندگان امور منابع انسانی. سازمان مالیاتی انواع پروژه‌های آموزشی را با هدف ایجاد و تقویت اعتماد مؤدیان مالیاتی به سازمان انجام داده است. این اقدامات تمام استخدام‌های جدید، پرسنل صف و میزبان مالیاتی و در مجموع ۸۴۰۰ نفر را تحت پوشش خود قرار می‌دهد.

۴.۴. **سنگاپور:** به منظور بالا بردن صلاحیت حرفه‌ای جامعه مالیاتی در سنگاپور دانشکده مالیات راه اندازی شده است. این دانشکده ارتباطاتی با شرکای محلی و بین‌المللی (شامل مؤسسات دانشگاهی و تحقیقاتی مانند دانشگاه فناوری نانیانگ، دانشگاه اقتصاد و کسب و کار وینو مرکز مالیات بین‌المللی لایدن و همچنین نهادهای حرفه‌ای مانند انجمن حسابداران رسمی استرالیا) ایجاد کرده است. برنامه پرورش متخصص ارشد مالیاتی به گونه‌ای طراحی شده است تا دانش متخصصان رسمی مالیاتی در حوزه‌های خاصی از مالیات‌ستانی را تعمق بخشیده و درک آنها از مسائل غیر مالیاتی مربوط به یک موضوع خاص مانند قوانین نظارتی، ساختار شرکتی و غیره را افزایش دهد. کارآموزان باید سه مرحله اصلی آموزشی (آموزش، پژوهش و آموزش تجربی) را بگذرانند تا گواهی دریافت متخصص ارشد مالیاتی را دریافت نمایند.

مدیریت عملکرد

۴۵. بیش از ۸۰ درصد سازمان‌های مالیاتی سیستم مدیریت عملکرد در ساختار خود دارند، هر چند یک پنجم از آنها (۲۰٪) اهداف عملیاتی جداگانه‌ای برای هر یک از کارکنان در آغاز دوره عملکرد کارکنان تدوین نموده‌اند. تعدادی از سازمان‌های مالیاتی ارزش‌چندانی برای اهداف و رفتارهای فردی در قیاس با اهداف کلی و ارزش‌های سازمانی قابل نشده‌اند.

۴۶. اکثر سازمان‌های مالیاتی مورد بررسی (۹۲٪) عملکرد هر یک از کارکنان را حداقل به‌طور سالانه بررسی نموده‌اند، در حالی که دیگر سازمان‌های مالیاتی صرفاً عملکرد سالانه کارکنان دارای تصدی مدیریتی مورد بررسی قرار گرفته است. بررسی عملکرد گاهی بر پایه مجموعه اهداف فردی، اهداف خاص تیم یا واحد و اهداف و ارزش‌های کلی انجام می‌شود و غالباً به پاداش، جبران خدمت و همچنین طرح‌های توسعه شخصی مرتبط است. به‌طور معمول بررسی عملکرد توسط مدیر بلافصل و اغلب در گفت و گو با هر یک از کارکنان به‌طور شخصی صورت می‌گیرد، اما تعداد کمی از سازمان‌های مالیاتی از سیستم ارزیابی به اصطلاح «۳۶۰ درجه» استفاده می‌کنند (که مطابق آن، عملکرد فرد بر اساس بازخورد افرادی ارزیابی می‌شود که فرد با آنها مراودات شغلی دارد).

۴۷. در **پرتغال**، سیستم مدیریت عملکرد در کل مدیریت دولتی به کار گرفته می‌شود. سیستم یکپارچه ارزیابی مدیریت و عملکرد برای ارزیابی عملکرد تمام مستخدمین، مدیران و ادارات دولتی استفاده می‌شود. این سیستم مؤید تمایز مابین دستاوردهای ادارات دولتی، ارزیابی عملکرد و ایجاد معیار بوده و ارزیابی عملکرد مستخدمین دولت مربوط به شایستگی و نه بر پایه سنوات و سابقه حرفه‌ای آن‌هاست. سیستم عملکرد در مورد تمام کل مدیریت دولتی اعمال می‌شود و شامل همه ادارات و کارکنان (از جمله مدیریت میانی و مدیران ادارات محلی) می‌گردد. سیستم عملکرد به‌طور آشنایی عمل می‌کند و عملکرد سازمان را با عملکرد ادارات (منطقه‌ای و محلی) و عملکرد کارکنان پیوند می‌دهد. ارزیابی عملکرد در تغییر و تحولات شغلی و پاداش کارکنان تأثیر می‌گذارد. هر یک از کارکنان طرح توسعه فردی و اهداف و شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و مشخصی دارند.

۴۸. **ایتالیا** نیز از شرحی درباره سیستم مدیریت عملکرد خود منتشر کرده است که خلاصه‌ای از آن به قرار زیر است: سیستم مدیریت عملکرد موسوم به **سی‌ریو**^۷ (سیستم یکپارچه نتایج، شاخص‌ها و اهداف) برای ارزیابی عملکرد سالانه فرد استفاده می‌شود. این سیستم ارزیابی نتایج (دستیابی به اهداف مشخص) و شایستگی سازمانی

^۷ SIRIO

(ویژگی‌های فردی) را در بر می‌گیرد. در این سیستم، مدل توانایی/صلاحیت مبین دانش و توانایی‌های مورد نیاز مدیران (شامل ۱۲۸۴ پست مدیریتی در سال ۲۰۱۳) به شرح زیر است: (۱) شایستگی‌های شناختی مانند تفکر تحلیلی و توسعه و گسترش دانش؛ (۲) شایستگی‌های حصول موفقیت مانند داشتن ابتکار عمل و تمایل به موفقیت؛ (۳) شایستگی‌های ارتباطی مانند معقول بودن، تعامل با دیگران و انعطاف‌پذیری؛ (۴) رهبری مانند رهبری تیم، توانمندسازی و افزایش توانش دیگران و جسارت؛ و (۵) خودکنترلی مانند اعتماد به نفس، تمرکز و انسجام. کارمندان دارای مسئولیت‌های سازمانی و پاسخگویی (۳۴۲۰ کارمند در سال ۲۰۱۳) بر اساس چارچوب شایستگی مشخصی ارزیابی می‌شوند که تا حد زیادی شبیه مدل احراز صلاحیت برای مدیران ارشد و میانی است و شامل موارد زیر می‌گردد: (۱) پویایی شناختی مانند تفکر تحلیلی و مفهومی؛ (۲) اطمینان‌پذیری مانند تمرکز و انگیزش برای کار؛ (۳) دستاوردها مانند ابتکارات، تمایل به موفقیت و توسعه و انتقال دانش؛ (۴) پویایی ارتباطی مانند تعامل با دیگران، کار تیمی و انعطاف‌پذیری؛ و (۵) رهبری مانند ظرفیت ایجاد تیم و تاثیرگذاری بر عموم مردم.

جدول ۵. مدیریت عملکرد و سیستم پاداش‌دهی

کشور	مدیریت عملکرد							جبران خدمت	
	به کارگیری سیستم مزبور برای همه کارکنان	همه کارکنان طرح توسعه دارند	همه کارکنان اهداف قابل اندازه‌گیری دارند	ارزیابی عملکرد سالانه	سطوح پرداخت مستقیم به بخش عمومی	سطوح پرداخت غیرمستقیم به بخش عمومی	سازمان سیستم پرداخت منحصر به فرد خود را دارد	انعطاف پذیری برای پاداش دادن به عملکرد خوب وجود دارد	
کشورهای عضو OECD									
استرالیا	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	
اتریش	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	
بلژیک	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	
کانادا	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	
شیلی	✓	✓	✓	✓	×	×	✓	✓	
جمهوری چک	✓	×	✓	✓	✓	×	×	✓	
دانمارک	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	
استونی	×	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	
فنلاند	✓	✓	×	✓	×	×	✓	✓	
فرانسه	✓	×	×	✓	✓	×	✓	✓	
آلمان	✓	×	✓	✓	✓	×	×	✓	
یونان	×	×	×	✓	✓	×	×	×	
مجارستان	✓	×	✓	✓	×	✓	✓	✓	
ایسلند	×	×	✓	✓	✓	×	×	✓	
ایرلند	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	×	
رژیم صهیونیستی	✓	×	✓	✓	×	✓	×	✓	
ایتالیا	×	×	×	×	✓	✓	×	✓	
ژاپن	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	
کره جنوبی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	
لوکزامبورگ	✓	×	×	✓	✓	✓	×	×	
مکزیک	✓	×	×	✓	✓	✓	×	×	
هلند	✓	×	×	✓	✓	×	×	✓	
نیوزیلند	✓	✓	✓	✓	×	×	✓	✓	
نروژ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	
لهستان	✓	✓	✓	×	✓	×	×	✓	
پرتغال	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	
اسلواکی	✓	×	×	×	✓	✓	×	✓	
اسلونی	×	✓	✓	✓	✓	×	×	×	
اسپانیا	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
سوئد	✓	✓	×	✓	×	×	✓	✓	
سوئیس	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	
ترکیه	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	×	
انگلیس	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	
آمریکا	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

منبع: گزارش سازمان‌های مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

ادامه جدول ۵. مدیریت عملکرد و سیستم پاداش‌دهی

کشور	مدیریت عملکرد							جبران خدمت	
	به کارگیری سیستم مزبور برای همه کارکنان	کارکنان طرح توسعه دارند	کارکنان اهداف قابل اندازه‌گیری دارند	ارزیابی عملکرد سالانه	سطوح پرداخت مستقیم به بخش عمومی	سطوح پرداخت غیرمستقیم به بخش عمومی	سازمان سیستم پرداخت منحصر به فرد خود را دارد	انعطاف‌پذیری برای پاداش دادن به عملکرد خوب وجود دارد	
(۲) کشورهای غیر عضو OECD									
آرژانتین	نامشخص	نامشخص	نامشخص	✓	×	×	✓	✓	
برزیل	✓	×	×	✓	✓	×	✓	×	
بلغارستان	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
چین	×	×	×	✓	×	×	×	×	
کلمبیا	✓	✓	✓	✓	×	×	✓	✓	
کاستاریکا	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	×	
کرواسی	✓	×	✓	✓	×	×	✓	×	
قبرس	×	×	×	✓	✓	✓	×	×	
هنگ کنگ	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	×	
هندوستان	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	×	
اندونزی	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	×	
لتونی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	
لیتوانی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	
مالزی	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	×	
مالت	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	
مراکش	×	×	×	×	×	✓	×	✓	
رومانی	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	×	
روسیه	✓	✓	✓	✓	×	×	✓	✓	
عربستان	×	×	×	✓	✓	✓	×	×	
سنگاپور	✓	✓	✓	✓	×	×	✓	✓	
آفریقای جنوبی	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	✓	
تایلند	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	
ایران	✓	✓	✓	✓	×	×	×	✓	

منبع: گزارش سازمان‌های مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

پاداش و جبران خدمت

۴۹. در بیش از دو سوم از سازمان‌های مالیاتی (۶۷٪) سطح پرداخت به کارکنان به طور مستقیم یا غیرمستقیم به میزان پرداختی بخش دولتی وابسته است، در حالی که حدود یک سوم نهادها سیستم پرداخت منحصر به فرد خود دارند؛ تقریباً دو سوم سازمان‌های مالیاتی (۶۳٪) انعطاف‌پذیری در پرداخت پاداش برای عملکرد مناسب دارند. ماهیت مکانیزم پاداش‌دهی گاهی از سازمانی تا سازمان دیگر بسیار متفاوت است و شامل حقوق و دستمزد فردی یا جمعی، انعطاف‌پذیری در تغییر میزان پرداختی، ترفیع، مزایای فردی یا جمعی و پاداش‌های غیر پولی می‌شود.

۵۰. در برخی از کشورها (مانند پرتغال و جمهوری اسلوواکی)، طرح‌های جبران خدمت را تحت قانون و مجموعه قوانین خاصی تعریف می‌کنند. در مجارستان، سیستم پاداش‌دهی ثابتی در همه نهادهای اجرایی دولت (از جمله سازمان مالیاتی) به کار گرفته می‌شود. با این حال، سازمان مالیاتی جداول مخصوص خود را برای تغییر میزان حقوق و افزایش یا کاهش آن دارد.

۵۱. سیستم‌های پرداخت اغلب توسط نیازهای عملکرد مانند عملکرد واقعی، تجربه، پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، عنوان شغلی، شرایط کاری و نتایج ممتاز و برجسته مشخص شده است. مثلاً در کرواسی، مجارستان و سوئد، سیستم پرداخت اغلب دارای الزامات عملکردی (مانند میزان عملکرد واقعی، تجربه، پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، عنوان تصدی شغلی، شرایط کاری و حصول نتایج عالی) است. برای مثال، سیستم حقوق و دستمزد فنلاند دارای ۱۶ سطح از این الزامات است. نمونه‌های دیگری از سیستم جبران خدمت (سیستم پرداخت منحصر به فرد در برخی سازمان‌های مالیاتی) در زیر آمده است؛ در مورد سنگاپور، دولت دارای استقلال و انعطاف‌پذیری بالا در تعیین ترتیبات جبران خدمت می‌باشد.

۵۲. **سنگاپور:** سازمان مالیاتی در مقام سازمان مستقل درآمدی دارای طرح ارائه خدمات مخصوص خود و سطوح پرداخت حقوق و دستمزد بوده که از بازار کار الگوبرداری شده است. در سازمان مالیاتی سنگاپور، سیستم جبران خدمت مبتنی بر عملکرد^۸ اعمال می‌شود که مطابق آن، اعطای پاداش کاملاً به عملکرد وابسته است. مزایا و افزایش حقوق و دستمزد علاوه بر حقوق ماهانه پرداخت می‌شود تا عملکرد مناسب مشخص گردد و برای کارکنان انگیزه ایجاد شود که به عملکرد خوب خود ادامه دهند. تحت این سیستم، کارکنان با عملکرد بهتر مزایا و حقوق بیش‌تری

^۸. PARS

دریافت خواهند کرد. پرداخت پاداش متناظر با میزان عملکرد و کاملاً شفاف است، بنابراین پرداختی به کارکنان متفاوت است و این مسئله باعث ایجاد انگیزه برای عملکرد بهتر و حصول عملکرد عالی می‌شود. چارچوب اعطای پاداش سازمانی باعث تقویت ارتباط میان مزایای اعطایی سازمان و نیازهای کسب و کار و شفافیت بیش‌تر برای تمام کارکنان می‌شود. شاخص‌های کلیدی عملکرد^۹ به عنوان معیار پرداخت مطابق چارچوب مزایای سازمانی تلقی می‌شوند. این معیارها حوزه‌های بحرانی کسب و کار را پوشش داده و تمام شعب را تحت تاثیر قرار می‌دهند. همه کارکنان با این معیارها آشنا بوده و قادر به درک میزان ارتباط آنها و اعمال نفوذ بر آنها هستند. برخی از این معیارها مقدار پاداش سازمانی را تعیین می‌کند که سازمان مالیاتی می‌تواند به کارکنان پرداخت نماید و مطابق آنها، ارتباط مستقیمی بین عملکرد کارکنان و عملکرد سازمان برقرار است.

۵۳. **ایالات متحده آمریکا:** سازمان مالیاتی دارای یک سیستم پرداخت حقوق^{۱۰} است که چندین رتبه از برنامه عمومی کارکنان در یکی از سه دسته پستهای سرپرستی / مدیریتی سازمان مالیاتی که در ذیل آورده شده را پوشش می‌دهد: مدیران ارشد متصدی پستهای سرپرستی / مدیریتی هستند که به طور مستقیم به یکی از اعضای ارشد خدمات اجرایی گزارش می‌دهند؛ مدیران ادارات سطح دوم متصدی پستهای سرپرستی / مدیریتی مستقر در ستاد سازمانی هستند؛ و مدیران صف متصدی پستهای سرپرستی / مدیریتی هستند که تحت پوشش سیستم پرداخت حقوق مدیران ارشد یا مدیران ادارات قرار نمی‌گیرند.

۵۴. بسیاری از سازمان‌های مالیاتی (به عنوان مثال استرالیا، بلغارستان، آلمان، فرانسه، مجارستان، ژاپن، آفریقای جنوبی، سوئد و سوئیس) در تعدیل حقوق و پرداخت پاداش برای عملکرد مناسب انعطاف پذیری دارند، و در اغلب موارد حقوق پایه متناسب با عملکرد سالانه است. در برخی از سازمان‌های مالیاتی (مانند استرالیا)، افزایش در میزان پرداختی مشروط به حفظ عملکرد حداقل در سطح رضایت بخش می‌باشد، در حالی که در سایر موارد (مثلاً فرانسه)، برای اعطای پاداش به عملکرد عالی، در میزان پرداختی افزایش صورت می‌پذیرد. در برخی از کشورها، پاداش‌های فردی به کارکنان ارشد یا کارکنان با مسئولیت‌های خاص محدود می‌شود؛ به عنوان مثال در کانادا به مدیران اجرایی، مدیران و کارمندان ارشد منابع انسانی، در فرانسه به مدیران ارشد و کارکنان ستاد سازمان، در ایتالیا به ماموران غیرصف و در پرتغال به کارمندان گمرک تعلق می‌گیرد.

^۹ . KPI

^{۱۰} . Payband

۵۵. به طور کلی، به نظر می‌رسد که تمایل بیش‌تری به تخصیص سهم بالای حقوق و دستمزد به کارکنان ارشد نسبت به عملکرد آن‌ها وجود دارد. در این بین دوره پرداخت پاداش در سازمان‌های مختلف بسیار متفاوت است؛ مثلاً پاداش‌های فردی به‌طور ماهانه، سه ماهه، شش ماهه و گاهی سالانه پرداخت می‌شود. در اسپانیا، پاداش ماهانه پرداخت می‌شود و در پایان سال پس از بررسی میزان حصول اهداف عملیاتی سالانه، پاداش دیگری در نظر گرفته می‌شود.

۵۶. برخی از سازمان‌های مالیاتی (به عنوان مثال فرانسه و ایتالیا) بر اساس عملکرد کل سازمان، پاداش‌های جمعی برای کل کارکنان در نظر می‌گیرند. به همین نحو، سازمان مالیاتی شیلی با توجه به حصول اهداف جمعی و همچنین نحوه عملکرد فردی، پاداش اعطا می‌کند. در آرژانتین، پاداش جمعی متناسب با مقدار مالیات وصولی سازمان مالیاتی است. در فنلاند، سیستم حقوق و دستمزد ۱۶ سطح مختلف دارد. کل حقوق و دستمزد هر شخص براساس سطح شغلی و ارزیابی از سطح عملکرد وی محاسبه می‌شود. این سیستم سطح صرفاً مبتنی بر پاداش نیست و سطح عملکرد فردی حداکثر تا ۴۸٪ از کل حقوق و دستمزد را تشکیل خواهد داد.

۵۷. تجربه اعطای پاداش‌های غیر پولی بسیار محدود است. به عنوان مثال سازمان مالیاتی ایالات متحده استفاده از مرخصی (به عنوان پرداخت حقوق در زمان مرخصی به عنوان پاداش) استفاده می‌کند. سیستم جبران خدمت پرتغال در قالب کمک هزینه بهره‌وری اعطا می‌گردد. در این زمینه، ممکن است دیگر سازمان‌های مالیاتی از پاداش‌های غیرپولی بیش‌تر استفاده کنند و به ارزش بالقوه پاداش‌ها از یک منظر مدیریت تغییر بنگرند. پاداش‌های غیرپولی انگیزه درونی را تقویت نموده و کمتر تحت تاثیر محدودیت‌های بودجه‌ای قرار می‌گیرند.

معیارهای کارکنان: تعداد کارکنان و میزان ریزش، صلاحیت‌ها و شرایط سنی

۵۸. در این مطالعه داده‌های مربوط به سطوح نیروی انسانی، تعداد نیروهای استخدامی و خروج کارکنان از سازمان، ویژگی‌های سنی و صلاحیت‌های آموزشی کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است.

نرخ گردش/ریزش کارکنان

۵۹. معیار «گردش یا ریزش کارکنان» اشاره به نرخ ترک سازمان از سوی کارکنان طی دوره مشخص (به طور معمول یک سال) اشاره دارد. این نرخ به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{ریزش کارکنان (\%)} = \frac{\text{تعداد کارکنان خارج شده}}{100 \times \text{میانگین بکارگیری نیروی انسانی}}$$

(که در این فرمول میانگین بکارگیری نیروی انسانی برابر است با تعداد کارکنان ابتدای سال به اضافه تعداد کارکنان پایان سال تقسیم بر دو).

۶۰. به طور کلی، نرخ بالای ریزش نشان دهنده حجم غیرمعمول خروج کارکنان از سازمان به علت عوامل مختلف غیرطبیعی می‌باشد که به عنوان مثال در اثر سیاست‌های کوچک‌سازی سازمان و/یا عدم استخدام، شرایط سنی کارکنان (مثلاً نیروی کار سالخورده) و نارضایتی کارکنان روی می‌دهد.

۶۱. نرخ‌های ریزش محاسبه شده در سازمان‌های مالیاتی طیف بسیار وسیعی دارد: نرخ‌های فوق العاده پایین (یعنی کمتر از ۲٪) در شیلی (۱/۹٪)، آلمان (۱/۱۰٪)، و مالزی (۰/۹٪) و نرخ‌های فوق العاده بالا (یعنی بیش از ۱۲٪) در مکزیک (۱۳/۱۰٪) و نیوزیلند (۱۲/۷٪) اعمال می‌شود. با این حال، نرخ‌های ریزش اکثراً در طیف پایین قرار گرفته‌اند و بیش از دو سوم (۶۸ درصد) کشورها نرخ حدود نصف نرخ حداکثری دارند. به طور نسبی نرخ‌های نسبتاً پایین ریزش به احتمال زیاد نتیجه شرایط دشوار اقتصادی حاکم در بسیاری از کشورهاست که منتج به کاهش فرصت‌های شغلی خارج سازمان برای کارکنان سازمان مالیاتی می‌گردد، در حالی که برای کاهش هزینه‌ها، سازمان‌های مالیاتی به طور قابل ملاحظه‌ای از میزان استخدام کارکنان جدید می‌کاهند.

۶۲. معیار «نرخ ریزش کارکنان» عبارت است از تاثیر کلی استخدام جدید و خروج از سازمان به عنوان درصدی از متوسط کل کارکنان. در میان کل جمعیت مورد بررسی، نرخ متوسط ریزش کارکنان ۱۰ درصد بود و ۱۰ کشور متوسط ریزش ۱۵٪ و یا بیش‌تر داشتند و بالاترین نرخ در کشورهای مکزیک (۲۷٪)، نیوزیلند (۲۷٪) و روسیه (۳۰٪) دیده شد. با وجود اینکه ممکن است این نرخ شامل تعداد قابل توجهی از کارکنان موقت باشد، این نرخ بالای ریزش کارکنان باعث افزایش قابل توجه حجم کار می‌گردد و تلاش در بخش مدیریت و منابع انسانی مورد نیاز برای حمایت موثر از تحرکات زیاد کارکنان به داخل و خارج نبایستی دست کم گرفته شود. علاوه بر ریزش به خارج، سازمان‌های مالیاتی بایستی ریزش داخلی را نیز مدیریت نمایند و به امور کارمندانی رسیدگی کنند که شغل

خود را تغییر می دهند، ترفیع می گیرند، به مرخصی می روند، منتقل می شوند و غیره؛ این مسئله نیز تقاضایی مهم و کمی نشده نسبت به ظرفیت مدیریت منابع انسانی و فرآیندهای مربوطه آن است.

مشخصات سنی کارکنان استخدامی سازمان مالیاتی

۶۳. با توجه به داده‌های ارائه شده در جداول ۴,۶ و ۴,۷ (نشان‌دهنده گروه‌بندی منطقه‌ای)، تفاوت‌های معناداری میان مشخصات سنی کارکنان سازمان‌های مالیاتی در مناطق مختلف جغرافیایی وجود دارد که این موضوع بدون شک ناشی از مجموعه عوامل فرهنگی، اقتصادی و جامعه‌شناختی (مانند بلوغ اقتصادی، استخدام، جبران خدمت، سیاست‌های بازنشستگی و نرخ مرگ و میر) است و تجربه مقامات سازمان‌های مالیاتی در گروه‌های مختلف تفاوت‌های نسبتاً اساسی با هم دارند؛ برای مثال:

- حدود نیمی از کارکنان سازمان مالیاتی در کشورهای اسکاندیناوی و حوزه آتلانتیک شمالی (از جمله در دانمارک [۵۶٪]، فنلاند [۵۷٪] و ایسلند [۵۳٪]) و در برخی دیگر از کشورهای اروپایی (به عنوان مثال بلژیک [۵۴٪]، ایرلند [۵۱٪]، ایتالیا [۵۵٪]، هلند [۵۶٪]، پرتغال [۵۶٪] و اسپانیا [۵۶٪]) به طور متوسط ۵۰ ساله و مسن‌تر هستند؛ در مناطق دیگر، تنها کلمبیا دارای نیروی کار [۶۱٪] نسبتاً مسن است.
- برعکس، سن کارکنان در کشورهای شرق اروپا، کشورهای آسیایی، روسیه، عربستان سعودی و آفریقای جنوبی به طور متوسط به طور قابل ملاحظه‌ای پایین‌تر است.

صلاحیت‌ها

۶۴. بررسی‌ها پیرامون توسعه کارکنان مبین تمایل آشکار سازمان‌های مالیاتی به شروع همکاری با دانشگاه‌ها و ارائه آموزش رسمی از خارج سازمان است. چنین تمایلی با رویه کلی در برخی از کشورهای عضو OECD هماهنگ است و باعث دسترسی بیش‌تر بخش دولتی به آموزش معتبر دانشگاهی درمباحث بخش عمومی می‌گردد.

۶۵. نسبت کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی و سایر مدارج علمی به طور معناداری متفاوت است: کمتر از ۲۵ درصد از کارکنان واجد شرایط در چهار سازمان مالیاتی، ۲۵-۴۹٪ در ۱۶ سازمان مالیاتی، ۵۰-۷۴٪ در ۱۸ سازمان مالیاتی و بیش از ۷۵٪ در ۱۲ سازمان مالیاتی دارای مدارک دانشگاهی هستند. میانگین (بدون وزن) ۵۰ سازمان

مالیاتی ۵۴٪ بوده است. در بسیاری از سازمان‌های مالیاتی عضو، میان سهم نسبتاً بالای کارکنان با مدارک دانشگاهی و نیروی کاری که عمدتاً زیر ۵۰ سال سن دارند همبستگی زیادی دیده می‌شود.

۶۶. برخی سازمان‌های مالیاتی به طور صریح در گزارش‌های سالانه خود و/یا طرح‌های کسب و کار به راهبردها و طرح‌های خود اشاره دارند که باعث افزایش صلاحیت داخلی (به عنوان هدفی کلی و یا ارتقای مهارتی خاص) می‌گردد.

جدول ۶. معیارهای مربوط به کارکنان: ورود، خروج، مشخصات سنی و تحصیلات دانشگاهی

شاخص‌های استخدام نیروی انسانی										مشخصات سنی (%)		
کشور	در شروع سال مالیاتی ۲۰۱۳	استخدام در سال مالیاتی ۲۰۱۳	خروج از مجموعه در سال مالیاتی ۲۰۱۳	نرخ ریزش	پایین تر از ۳۰	۳۰-۴۹	۵۰-۵۹	بالای ۵۹	دارای تحصیلات دانشگاهی			
کشورهای عضو OECD												
استرالیا	۲۲۰۴۸	۷۵۴	۱۱۰۱	۵,۰	۱۲,۰	۵۱,۰	۳۰,۰	۷,۰	۴۷			
اتریش	۷۵۹۴	۱۶۷	۲۷۷	۳,۷	۷,۰	۴۷,۰	۴۵,۰	۱,۰	۵۴			
بلژیک	۲۴۷۰۸	۹۴۸	۱۷۷۷	۷,۳	۶,۹	۳۹,۵	۴۸,۶	۵	۲۷			
کانادا	۳۵۰۸۲	۱۱۵	۱۶۱۲	۴,۷	۴,۰	۵۰,۹	۳۶,۹	۸,۳	واصل نشده			
شیلی	۴۲۳۰	۴۵	۸۰	۱,۹	۶,۱	۶۰,۸	۲۱,۶	۱۱,۵	۷۵			
جمهوری-چک	۱۴۸۰۴	۱۱۸۴	۹۵۷	۶,۴	۶,۹	۵۱,۶	۳۴	۷,۵	۴۰			
دانمارک	۷۳۲۵	۲۶۰	۷۰۵	۹,۹	۳	۴۱	۴۰	۱۶	۲۲			
استونی	۱۵۴۶	۱۱۲	۱۲۳	۸	۱۶,۲	۴۹	۲۶,۳	۸,۵	۶۲			
فنلاند	۵۳۲۲	۲۱۴	۳۷۹	۷,۲	۵,۶	۳۷,۲	۳۸,۹	۱۸,۳	۴۴			
فرانسه	۱۱۵۴۱۱	۱۸۷۹	واصل نشده	واصل نشده	۴	۴۸	۴۲	۶	واصل نشده			
آلمان	۱۱۰۳۸۲	۱۰۹۲	۱۱۵۶	۱	۱۳,۸	۴۴,۳	۳۳,۳	۸,۶	۵۲			
یونان	واصل نشده	۱۹۳	۱۲۵۲		۲	۴۷	۵۱		۴۶			
مجارستان	۲۲۹۶۶	۱۳۴۷	۱۳۸۶	۶	۱۷,۴	۶۱,۹	۱۹,۴	۱,۳	۶۱			
ایسلند	۲۵۹	۱۶	۲۳	۹	۷	۳۹	۲۷	۲۶	۵۴			
ایرلند	۵۷۴۵	۶۰	۱۴۹	۲,۶	۲,۶	۴۶,۷	۴۵,۷	۵	۴۳			
رژیم صهیونیستی	۵۹۸۳	۲۰۹	۱۶۹	۲,۸	۱۲	۴۸	۲۷	۱۳	۳۸			
ایتالیا	۴۱۰۳۵	۸۳	۹۳۵	۰,۸	۱	۴۵	۴۵	۱۰	۴۱			
ژاپن	۵۶۱۹۴	۷۵۸	۱۸۲۹	۳,۲	واصل نشده	واصل نشده	واصل نشده	واصل نشده	واصل نشده			
کره جنوبی	۱۸۸۴۱	۱۵۷۴	۵۸۴	۳	۳	۷۴	۲۲	۱	۸۲			
لوکزامبورگ	۹۸۵	۳۱	۳۲	۳,۳	۱۱,۸	۶۷,۶	۱۹,۷	۰,۹	۵			
مکزیک	۳۶۱۸۹	۴۹۷۱	۴۷۰۷	۱۳	۲۲,۳	۵۸,۶	۱۵,۵	۳,۶	۶۰			
هلند	۲۸۱۰۷	۱۵۲۸	۷۷۸	۲,۷	۵	۳۹,۳	۳۷,۵	۱۸,۲	۲۸			
نیوزیلند	۵۴۵۲	۸۰۱	۶۹۷	۱۲,۷	۱۸	۵۱	۲۲	۹	۳۰			
نروژ	۶۳۵۹	۲۶۴	۳۷۴	۵,۹	۴	۴۹	۳۳	۱۴	۵۰			
لهستان	۴۸۸۱۸	۱۱۵۲	۱۴۸۲	۳	۷	۶۳	۲۶	۴	۸۸			
پرتغال	۱۱۵۶۶	۱۱۵	۳۴۰	۳	۰,۷	۴۳,۶	۴۹,۳	۶,۴	۴۶			
اسلواکی	۸۹۲۳	۷۶۱	۳۸۳	۴,۲	۱۱	۶۲	۲۵	۲	۶۸			
اسلونی	۲۳۵۴	۸	۶۴	۲,۸	۰	۸۶	۱۲	۲	۶۰			
اسپانیا	۲۶۹۶۲	۳۸۳	۹۸۰	۳,۷	۰,۸	۴۳	۴۸,۵	۷,۷	۳۹			
سوئد	۹۸۴۹	۴۸۳	۷۶۹	۷,۹	۸,۲	۴۷,۶	۲۶,۹	۱۶,۹	۶۲			
سوئیس	۱۰۷۸	۷۴	۵۵	۵,۱	۸	۵۷	۲۸	۷	۶۶			
ترکیه	۴۶۳۳۴	۶۴۴۲	۱۴۰۷	۲,۹	۱۸,۹	۶۱,۷	۱۸,۳	۱,۱	۷۷			
انگلیس	۷۴۹۸۳	۲۵۳۵	۴۷۹۹	۶,۵	۱۰,۳	۴۹,۲	۳۴,۴	۶,۱	۳۶			
آمریکا	۹۷۹۴۲	۷۳۵۱	۱۱۱۶۵	۱۱,۶	۵,۷	۴۲,۷	۳۸,۱	۱۳,۵	۴۵			

منبع: گزارش مدیریت مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

ادامه جدول ۶. معیارهای مربوط به کارکنان: ورود، خروج، مشخصات سنی و تحصیلات دانشگاهی

شاخص‌های استخدام نیروی انسانی									مشخصات سنی (%)		
کشور	در شروع سال مالیاتی ۲۰۱۳	استخدام در سال مالیاتی ۲۰۱۳	خروج از مجموعه در سال مالیاتی ۲۰۱۳	نرخ ریزش	پایین تر از ۳۰	۴۹-۳۰	۵۹-۵۰	بالای ۵۹	دارای تحصیلات دانشگاهی		
کشورهای غیر عضو OECD											
آرژانتین	۲۲۳۴۶	۳۲۱	۵۱۰	۲,۳	۳,۴	۵۷,۵	۳۱	۸,۱	۵۲		
برزیل	۲۴۶۲۵	۹۵۲	۱۳۷۳	۵,۶	۸,۹	۴۳,۹	۳۶,۳	۱۰,۹	۷۷		
بلغارستان	۷۶۹۳	۴۸۸	۴۴۵	۵,۸	۸,۷	۵۹,۷	۲۷,۶	۴	۸۱		
چین	۷۵۶۰۰۰	۱۸۰۰۰	۱۸۰۰۰	۲,۴	۹,۶	۷۱,۶	۱۸,۸	۰	۶۲		
کلمبیا	۸۷۰۹	۲۱۱	۵۹۷	۷	۲,۶	۱۸,۲	۲۲,۲	۳۸,۴	واصل نشده		
کاستاریکا	۹۶۹	۶۶	۳۶	۳,۷	۱۴,۳	۵۴,۲	۲۸,۴	۳,۱	۷۹		
کرواسی	۴۲۲۷	۸۷	۱۳۶	۳,۲	۲	۵۳	۳۴	۱۰	۴۶		
قبرس	۸۲۷	۶	۴۵	۵,۶	۱	۶۰	۳۴	۵	۵۵		
هنگ کنگ	۲۷۵۷	۱۴۷	۹۸	۳,۵	۱۰	۵۰,۶	۳۹,۴	۰	۲۷		
هندوستان	۴۱۳۵۷	واصل نشده	واصل نشده	واصل نشده	واصل نشده	واصل نشده	واصل نشده	واصل نشده	واصل نشده		
اندونزی	۳۱۳۲۵	۱۷۹۵	۷۷۷	۲,۴	۳۳	۵۶	۱۱	۰	۵۲		
لاتویا	۴۳۱۲	۳۱۱	۲۸۴	۶,۶	۱۴	۵۶	۱۹	۱۱	۹۴		
لیتوانی	۳۲۹۶	۲۷۸	۲۸۹	۸,۸	۱۰,۸	۴۴,۴	۳۶,۴	۸,۴	۸۱		
مالزی	۱۰۶۵۸	۱۷۳	۹۸	۰,۹	۱۵	۶۴	۲۱	۰	۵۱		
مالت	۷۵۱	۲۷	۴۳	۵,۸	اصل شده	اصل شده	اصل شده	اصل شده	۱۴		
مراکش	۴۹۳۵	۱۵۲	۲۰۰	۴,۱	۱۸	۵۱	۳۱	۰	۲۰		
رومانی	۲۵۴۶۱	۱۴۵۲	۲۴۳۲	۹,۷	۳,۱	۶۷,۹	۲۵,۹	۳,۱	۸۸		
روسیه	۱۳۲۹۱۷	۲۵۳۵۹	۱۵۷۶۸	۱۱,۴	۲۷	۵۶	۱۶	۳	۹۳		
عربستان	۱۵۰۷	۹۱	۵۰	۳,۳	۲۲	۶۹	۹	۰	۵۶		
سنگاپور	۱۸۷۰	۱۶۳	۱۳۵	۷,۲	۲۳,۱	۵۳,۱	۲۰,۳	۳,۵	۵۵		
آفریقای جنوبی	۱۴۷۰۱	۳۶۹	۹۳۴	۶,۵	۲۵,۳	۵۴,۱	۲۰,۵	۰,۱	واصل شده		
تایلند	۲۲۶۹۵	۱۰۴۲	۶۰۸	۲,۷	۱۰,۵	۶۵	۲۴,۵	۰	۸۰		
ایران	۱۹۲۴۸	-	۵۸۶	۰,۰۳	-	-	-	-	-		

منبع: گزارش مدیریت مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

جدول ۷. مشخصات سنی کارکنان سازمان‌های مالیاتی در گروه بندی‌های منطقه‌ای

گروه بندی‌های منطقه‌ای سازمان‌های مالیاتی	درصد کارکنان بر حسب سن			
	پایین تر از ۳۰	۴۹-۳۰	۵۹-۵۰	بالای ۶۰
آمریکای شمالی	۹	۴۸	۳۳	۱۰
آمریکای جنوبی	۶	۴۷	۳۱	۱۴
اروپا	۸	۴۹	۳۶	۷
کشورهای شمال اروپا	۴	۴۳	۳۷	۱۶
روسیه	۲۷	۵۶	۱۴	۳
خاور میانه/آفریقا	۲۰	۵۹	۲۰	۱
آسیا	۱۰	۷۱	۱۹	کمتر از ۱
اقیانوسیه	۱۳	۵۱	۲۹	۷
کشورهای عضو OECD	۹	۵۰	۳۴	۷
کشورهای غیر عضو	۱۲	۶۷	۲۰	۱

منبع: گزارش مدیریت مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

جدول ۸. مشخصات سنی و درجه تحصیلی کارکنان در کشورهای انتخابی

کشور	درصدی از کارکنان توسط گروه‌های سنی			
	پایین تر از ۳۰	۴۹-۳۰	کمتر از ۵۰	با مدارج تحصیلی یا مدرک معادل
شیلی	۶	۶۱	۶۷	۷۵
کره جنوبی	۳	۷۴	۷۷	۸۲
لهستان	۷	۶۳	۷۰	۸۸
ترکیه	۱۹	۶۲	۸۱	۷۷
برزیل	۹	۴۴	۵۳	۷۷
بلغارستان	۹	۶۰	۶۹	۸۱
کاستاریکا	۱۴	۵۴	۶۸	۷۹
لاتویا	۱۴	۵۶	۷۰	۹۴
لیتوانی	۱۱	۴۴	۵۵	۸۱
رومانی	۳	۶۸	۷۱	۸۸
روسیه	۲۷	۵۶	۸۳	۹۳
تایلند	۱۰	۶۵	۷۵	۸۰

منبع: گزارش مدیریت مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

سخن آخر: درس آموخته برای ایران

۶۷. سازمان امور مالیاتی کشور در قالب «برنامه راهبردی سازمان» راهبرد رسمی برای مدیریت منابع انسانی را به صورت سالانه و با استقلال کامل ارائه می‌کند. ارزیابی توانایی‌ها و عملکرد کارکنان نیز در قالب ارزشیابی سالانه کارکنان به عنوان بخشی از ارزشیابی کلی کارکنان دولت و نیز برگزاری آزمون تعیین سطح صورت می‌گیرد. در این مسیر از نظرات مراجعه کنندگان به کارکنان نیز بهره گرفته می‌شود. با این حال در مورد دقیق و اثربخش بودن این اقدامات تردید وجود دارد.

۶۸. در حوزه آموزش کارکنان در ایران، ضعف زیادی مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که از سویی دوره‌های آموزشی محدودی برای کارکنان پیش‌بینی شده است و از سوی دیگر نسبت آموزش‌های کیفی مانند نحوه تعامل با مودیان و حل اختلافات غفلت صورت گرفته است.

۶۹. با وجود اینکه اکثر سازمان‌های مالیاتی توسعه‌یافته از انعطاف مناسبی در حوزه استخدام، آموزش، سنجش عملکرد یا جبران خدمات برخوردارند، سازمان امور مالیاتی در ایران از اختیارات چندانی در این حوزه برخوردار نیست و نتوانسته اقدامات مناسبی در جهت تغییرات اساسی در ساختار و کیفیت منابع انسانی خود به وجود آورد.

۷۰. با توجه به اینکه نقش درآمدهای مالیاتی در تأمین مالی بودجه کشور، به نظر می‌رسد سازمان مالیاتی باید در قالب ساختاری مجزا و مستقل فعالیت کرده و با افزایش استقلال بتواند از اختیارات بیشتری در حوزه استخدام و مباحث بودجه‌ای برخوردار گردد.

۷۱. با توجه به منابع مالی و انسانی محدود، سازمان مالیاتی ایران بایستی مانند بسیاری از کشورها به سمت مدیریت مالیاتی بر مبنای ریسک حرکت نماید.

۷۲. همچنین در مورد شرایط سنی و مدرک استخدامی نیز باید متناسب با هر بخش باید جدول مدارک مرتبط را تدوین نمود و متناسب با آن استخدام را صورت داد. همچنین با فراهم کردن مزایای بازنشستگی متناسب زمینه را برای بازنشستگی به‌هنگام و استخدام نیروی جوان و تازه‌نفس فراهم کرد.

کتاب‌شناسی

DGFiP (2014), *The optimization of human resources management in the tax administrations*, General Directorate of Public Finances *CIAT Technical Conference*, October 2014, Santiago de Compostela, Spain.

EC (2007), *Fiscal Blueprints – A Path to a Robust, Modern and Efficient Tax Administration*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Commission, Brussels, pp. 13-20.
Finnish Tax Administration (2014), *Annual Report 2013*, Helsinki.

IRS (2014), *IRS Strategic Plan 2014-17*, United States Internal Revenue Service, Washington, DC.