

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты системы трудовой мотивации и стимулирования персонала.....	5
1.1 Сущность и значение мотивации и стимулирования персонала.....	5
1.2 Факторы, влияющие на эффективность мотивации и стимулирования труда персонала.....	9
2 Практика применения методов мотивации и стимулирования сотрудников Читинской таможни.....	13
2.1 Анализ кадрового состава Читинской таможни.....	13
2.2 Направления совершенствования методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников Читинской таможни.....	17
Заключение.....	23
Список использованных источников.....	26
Приложения	

Введение

Трудовая деятельность таможенных органов обладает рядом различных черт. Сущность работы таможенных органов заключается в реализации национальных интересов, направленных на защиту и организацию общественного и государственного строев. Её главным качеством является уровень степени обязательств должностных лиц таможенных органов за принимаемые решения и их реализацию, а так же за исход этих решений. Главной чертой труда в таможенных органах является применение творческого, умственного потенциала должностных лиц для урегулирования управленческих задач. Нужно отметить, что в таможенных органах присутствует сильное нормативное управление трудовой организации и управления.

Потому как таможенные органы имеют значительное отношение к исполнительным органам власти, деятельности которых заложены как исполнительные, так и распорядительные работы, при этом данные функции состоят в непосредственном взаимодействии. К числу особенных черт таможенных органов так же стоит отнести то, что они могут являться также и правоохранительными органами с соответствующими полномочиям. Именно особенность работы таможенных органов основывает необходимость новых подходов к мотивации сотрудников таможенных служб.

Проблема совершенствования мотивационного механизма в таможенных органах привлекала внимание многих ученых на протяжении длительного времени. Теоретические и методологические проблемы мотивации получили разработку в трудах Ю.А. Артельного, Т.А. Бутенко, Е.В. Горшковой, Л.Е. Скрипко¹. Данные исследования внесли большой вклад в теорию и практику социально-экономических отношений, исследования различных систем

¹ Артельный Ю.А. Мотивация и вовлечение персонала в деятельность по совершенствованию // Методы менеджмента качества. 2010. № 8; Бутенко Т.А. Современные методы диагностики трудовой мотивации : дис. ...канд. экон.наук: 08.00.05. М., 2012; Горшкова Е.В. Совершенствование системы мотивации труда государственных гражданских служащих : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2010;Скрипко Л.Е. Факторы мотивации для персонала России // Методы менеджмента качества. 2012. № 4;

побуждения работников к деятельности.

Объектом исследования является система мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников Читинской таможни.

В качестве предмета исследования выступают методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников Читинской таможни.

Цель исследования - разработка рекомендаций, направленных на совершенствование мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников Читинской таможни.

Исходя из поставленной цели в курсовой работе, предполагается решить следующий комплекс задач:

- исследовать Сущность и значение мотивации и стимулирования персонала;
- рассмотреть факторы, влияющие на эффективность мотивации и стимулирования труда персонала;
- провести анализ кадрового состава Читинской таможни;
- проанализировать направления совершенствования методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников Читинской таможни.

Методологической основой исследования послужили такие методы познания, как: диалектический, формально-логический и другие приемы обобщения научного материала и практического опыта.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав и заключения.

1 Теоретические аспекты системы трудовой мотивации и стимулирования персонала

1.1 Сущность и значение мотивации и стимулирования персонала

Целью система мотивации и стимулирования труда персонала является достижение и выполнение поставленных организацией задач, которые важны для компании.

Целью мотивации и стимулирования труда – является привлечение персонала выполнять работу качественно и эффективно.

Выделяют несколько основных задач, которые разрешаются с помощью мотивации и стимулирования труда персонала:

- повышение эффективности организации производства;
- развитие взаимного понимания между начальником и подчиненными, а также повышение и развитие лояльности сотрудников по отношению к организации;
- повышение показателя производительности труда, а также развитие выполнения качественного труда и повышение его содержательности;
- повышение вовлеченности персонала, а также его удовлетворенности трудом;
- развитие у сотрудника вовлеченности к творческой работе, а также развитие творческих способностей.

Мотивация труда персонала представляет собой организацию эффективной трудовой деятельности, путем определения и удовлетворения конкретных потребностей каждого сотрудника для успешного достижения, поставленных целей организации. Под мотивом труда понимается внутреннее желание (причина) работника, побуждающая его к работе. Стремление каждого работника быть удовлетворенным определяют мотивы. Они бывают внешними и внутренними. Внешние мотивы представляют собой исходящие извне стимулы по повышению продуктивности (например, мотивирование хорошей заработной платой). Внутренние мотивы в свою очередь, представляет собой стремление работника работать для самого себя и при этом получать удовлетворение непосредственно от работы (например, мотивами будут являться: власть, самосовершенствование, продуктивность).

Стимул – это причина, которая побуждает человека к совершению каких-либо действий. Под стимулирование труда понимают тот комплекс мер, который является средством для удовлетворения конкретных потребностей каждого работника.

Разницей между мотивацией и стимулированием труда является то, что мотивация предполагает внутренний процесс, который вызывает желание выполнять определенную работу для достижения конкретной поставленной цели, а стимулирование – это цель к которой стремится работник (внешний процесс). Для эффективного показателя результата при стимулировании персонала, важно определять мотивы каждого сотрудника, поскольку при неправильном стимулировании у работника будет отсутствовать результат процесса достижения поставленной цели.

Материальное стимулирование представляет собой совокупность материальных благ, которые могут получить один или группа работников за хорошие результаты трудовой деятельности, а также за эффективное использование оборудования (отсутствие простоев, высокая производительность), снижение энергоемкости продукции, экономия расходования ресурсов и повышение качества продукции или работ (сокращение количество брака продукции) [3, С. 39].

Нематериальное стимулирование представляет собой комплекс стимулов, которые не требуют прямого задействования материальных и денежных ресурсов.

Нематериальное стимулирование помогает создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, формировать новые знания и навыки у персонала, а также дает возможность развития творческого потенциала. Классифицируют несколько видов нематериального стимулирования, такие, как:

- проведение трудовых соревнований, которые предполагают: проведение соревнований между отделами, бригадами за достижение высоких и продуктивных результатов работы, проведение соревновательных

мастерклассов от ведущих специалистов, организация блиц-турниров, а также смотров профессионального мастерства;

- возможность управления карьерой, к которому относятся такие стимулы, как: проведение обучения для обретения всех необходимых профессиональных компетенций и навыков, поощрение творческих и инициативных сотрудников, внедрение корпоративного обучения;

- предоставление свободного времени включает в себя такие стимулы, как: предоставление дополнительного времени отдыха (творческий отпуск, дополнительных дней к отпуску);

- повышение уровня качества трудовой деятельности к которому относятся следующие стимулы: улучшение условий труда, оснащение рабочего пространства, улучшение организации труда, эргономика, разработка дизайна освещений и расширение содержательности труда [11, С. 44];

- увеличение вовлечения персонала в процесс управления: делегирование полномочий, формирование самоуправляющихся коллективов, обеспечение обратной связи, ротация рабочих мест. Основными инструментами формирования системы мотивации и стимулирования труда в организации является: создание кадрового резерва с возможностью его использования; разработка системы грейдинга в оплате труда и системы бонусов; создание системы оценки труда персонала; разработка системы постановки целей SMART и ротация кадров.

При соблюдении системы мотивации и стимулировании труда в организации, можно будет достичь определенных результатов, таких как: - увеличение темпов развития организации, а также улучшение производственных показателей [4, С. 79];

- улучшение стимулирования и качества выполнения трудовой деятельности;

- появление командного духа сотрудника, а также ответственности при выполнении своих трудовых обязанностей.

Таким образом, можно сделать вывод, что качественная и эффективная работа является главной задачей в области стимулирования и мотивации труда. Мотивация и стимулирование труда дополняют друг друга, поскольку мотивация представляет собой формирование цели, а стимулирование – средство, с помощью которого можно достичь поставленной цели. Таким образом, мотивация это – это процесс побуждения человека к выполнению определенных действий. Мотивацию необходимо выстраивать за счет личных интересов каждого сотрудника, т.к. мотивация, должна быть направлена на удовлетворение потребностей сотрудника

1.2 Факторы, влияющие на эффективность мотивации и стимулирования труда персонала

Существуют различные факторы мотивации персонала, которые определяют, что является наиболее важным и ценным для работника. Выделяют внутренние и внешние факторы, которые оказывают влияние на мотивацию труда персонала. К элементам внутренней среды он относит:

– организация структуры управления (организационная (производственная), система управления (производства), уровень (эффективность) менеджмента, стиль организации руководства, организационная культура, философия, престиж и имидж фирмы, эффективность внутрифирменных коммуникаций);

– основное производство (объем производства, структура производственной программы, динамика производства, ассортимент продукции, месторасположение предприятия, наличие объектов социальной инфраструктуры, качество производимой продукции и др.); – персонал (структура персонала, трудовой потенциал, квалификация работников, численность персонала, производительность (трудоемкость) работников, текучесть (постоянство) кадров, затраты на рабочую силу, интересы и потребности работников);

– учет и финансы (прибыльность (рентабельность), финансовая устойчивость, ликвидность и платежеспособность фирмы и др.). С. А. Шапиро считает, что среди перечисленных факторов внутренней среды наибольшее влияние на мотивацию персонала оказывают такие элементы, как организация управления и персонал фирмы [24, С. 80].

Потенциал персонала и его структура, возрастной и половой состав, уровень образования характеризуют потребности работников, формируют мотивы, побуждающие их к труду, а также определяют политику руководства в части удовлетворения этих потребностей с учетом целей и задач фирмы. Уровень квалификации работников влияет на качество производимой продукции и в то же время определяет потребность в обучении персонала при недостаточном уровне образования или в случае, если работник недостаточно подготовлен для работы со сложной техникой, а также при освоении новых технологий, для управленческих работников – при частых изменениях в законодательстве (бухгалтерском, налоговом и управленческом учете и т. д.) [22, С. 110].

Другой важной стороной проблемы построения мотивационной политики является организация управления. Многие авторы считают, что от нее зависит возможность успеха эффективной мотивации и достижение высокой производительности труда, так как руководство обладает всеми необходимыми элементами: властью, финансовыми средствами и наличием доброй воли. Немаловажную роль выполняет организационная структура управления [23, С. 218].

Расхождение организационной структуры организации ее целям и задачам, а кроме того потребностям и нуждам работников приводит их к неудовлетворенности условиями труда и как следствие, к уменьшению трудовой мотивации. Помимо этого, большое значение имеют уровень менеджмента, высокая квалификация, способности и интересы высшего руководства. Руководители компании обязаны стремиться к тому, чтобы компания доминировала на занимаемом секторе рынка. Если же этого не случается, сотрудники видят, что руководство по тем или другим обстоятельствам не способно реализовывать собственную цель и у них понижаются мотивационные потребности высшего порядка, такие как самовыражение или участие в деятельности компании. С одной стороны, организация системы коммуникаций оказывает влияние на социальные потребности сотрудников (горизонтальные коммуникации), с другой – на взаимосвязи между сотрудниками и руководством (вертикальные коммуникации) [4].

Под элементами внешней среды фирмы подразумевают факторы, находящиеся за пределами организации, или условия макроэкономического влияния. С. А. Шапиро выделяет следующие компоненты сферы прямого влияния, оказывающие воздействие на мотивацию работы сотрудников компании [24, С. 87].

1. Трудовые ресурсы определяют позицию на рынке труда. Во времена экономического спада отмечается спад спроса на рабочую силу и увеличение предложения рабочей силы. Подобное положение вещей дает возможность

руководителям уменьшать уровень заработной платы собственным работникам почти без затруднений, так как на место ушедших работников всегда легко отыскать других, особенно среди рабочей силы, никак не требующей значительной квалификации. По тем же убеждениям руководство может снизить и прочие затраты на социальные потребности.

2. Владельцы акций компании. Чем большая доля акций располагается во внешней среде, тем меньше их доход делится среди работников компании. Они получают меньший процент согласно дивидендам. Будучи фактором материального стимулирования, это негативно влияет на мотивации труда.

3. Мотивирующие факторы (мотиваторы) относятся к содержанию труда. К ним относятся достижение целей, право достичь признания и раскрытия потенциала сотрудника, значительная степень самостоятельности и ответственности, карьерный рост. Мотивирующие факторы напрямую вызывают удовлетворенность работой, высокий уровень трудовых достижений, стимулируют к эффективному труду и рост его производительности труда.

4. Социокультурные и политические изменения проявляют мотивационное воздействие никак не на сотрудников, а на руководителей компаний – бизнесменов, которые также придерживаются в своей деятельности определенными мотивами. В большей степени данные мотивы высшего порядка: чувство собственного достоинства, самовыражение, власть, результат, причастность и т. д.

Среди важнейших социальных факторов, влияющих на мотивацию труда персонала, особое внимание А.Я. Кибанов уделяет социальной политике организации [7, С. 288]. Он считает, что если в социальной политике организации не учитываются социальные потребности персонала, это воспринимается работниками как отрицательный стимул трудовой активности и поведения. Следствием этого являются отсутствие лояльности к организации, равнодушие к ее целям и задачам, пренебрежение своими служебными обязанностями. Таким образом, в учебно-методической и

научной литературе не существует единого подхода к классификации факторов, влияющих на мотивацию персонала. На наш взгляд, классификация А.Я. Кибанова является наиболее полной, однако в ней не хватает психологических факторов, которые позволяют работнику ощущать свою значимость, осознавать нужность своей работы.

Классификация А.Я. Кибанова, дополненная психологическими факторами, может быть взята за основу при разработке мотивационной политики предприятия

2 Практика применения методов мотивации и стимулирования сотрудников Читинской таможни

2.1 Анализ кадрового состава Читинской таможни

По численности коллектива Читинская таможня сегодня на втором месте,

после Владивостокской таможни, по Дальневосточному таможенному управлению. На сегодняшний день коллектив Читинской таможни состоит из 756 человек.

Для выявления резервов деятельности, а также для определения наиболее эффективных методов мотивации, которые необходимо применять к персоналу, проведем анализ качественного состава Читинской таможни в Приложение 1¹.

По данным Приложения 1 можно сделать вывод, что штатная численность Читинской таможни на протяжении 2020-2022 года имеет положительную динамику, т.е. происходит увеличение численности на 1 должностное лицо. Это, прежде всего, связано с проводимой в таможенных органах ротацией кадров.

В таможенной службе предусмотрен карьерный рост, при этом не только вертикальный, но и горизонтальный, что позволяет сотрудникам получать новые знания и умения. Для этих целей и существует ротация кадров. Но наиболее эффективно она работает в отношении должностных лиц руководящего состава.

По результатам анализа можно наблюдать, что по состоянию на 2022 год в основном работают мужчины. Каждое лицо имеет высшее профессиональное образование, стаж работы в основном более 5 лет, возрастная категория преимущественно более 30 лет. Этот факт свидетельствует о том, что персонал Читинской таможни имеет большой теоретический и практический опыт, который могут передать более молодым служащим.

Однако нельзя утверждать, что у всех должностных лиц и работников бюджетной сферы Читинской таможни идентичные побудительные стимулы, оказывающие одинаковое влияние на каждого. В разных возрастных группах доминирующими мотивами становятся различные факторы.

Для таможенных служащих, моложе 30 лет привлекательными будут

¹ По материалам Читинской таможни

возможности получения профессионального опыта и карьерного продвижения. Для категории людей старше 30 лет наиболее значимыми становятся стабильность и уверенность в будущем, а лицам старше 50 лет важны правовые гарантии занятости.

Таким образом, приоритетами работы в системе таможенной службы в настоящее время являются стабильность деятельности, профессиональный опыт и интересное содержание труда, что указывает на высокий уровень мотивации и интеллектуального развития, профессионального совершенствования, творческой самостоятельности. Также большое значение имеет благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к таможенному органу.

На протяжении рассматриваемого периода имеет место снижение коэффициента текучести кадров. Это свидетельствует о том, что в Читинской таможне работают высококвалифицированные специалисты и существует эффективная система управления персоналом. А незначительная текучесть персонала связана с проводимой в таможенных органах ротацией кадров, а также с выходом на пенсию по выслуге лет.

Нужно отметить наметившуюся тенденцию к стабилизации кадрового состава, о которой свидетельствует коэффициент постоянства состава персонала Читинской таможни. Коэффициент постоянства состава персонала остается стабильно высоким, и необходимость набора нового персонала отсутствует. Это связано с удовлетворенностью персонала таможенного поста местом работы, а также с высоким качеством принимаемых управленческих решений начальником таможенного поста и отражает эффективность применяемых методов мотивации к должностным лицам и работникам бюджетной сферы.

Для оценки мотивационного механизма рассмотрим практику применения экономических и неэкономических методов мотивации, от которых напрямую зависит эффективность деятельности Читинской таможни.

Таможенные органы применяют оплату труда как важнейший

экономический метод мотивации. Индивидуальные заработки служащих Читинской таможни определяются в зависимости от того, к какой категории персонала относится то или иное лицо, а также от стажа работы и занимаемой должности. Для более детального изучения методов мотивации, проведем анализ средней заработной платы должностных лиц и работников бюджетной сферы Читинской таможни.

Анализируя данные Приложения 2¹, можно сделать вывод, что заработная плата должностных лиц и работников бюджетной сферы имеет положительную динамику. Так, в 2021 году заработная плата государственных гражданских служащих увеличилась на 2,97%, а в 2015 году произошло увеличение на 3,31%. За анализируемый период динамика заработной платы сотрудников увеличилась в 2021 году на 3,15%, (2015 - 2,14%). Зарплата работников бюджетной сферы таможенного поста в 2013 - 2015 гг. в среднем увеличилась на 1%. Также можно отметить, что заработная плата должностных лиц таможенных органов существенно отличается в пользу сотрудников, что сказывается на удовлетворенности трудом и в конечном итоге ухудшает общий социально-психологический климат в коллективе. Поэтому, для поддержания работоспособного психологического климата, необходимо совершенствовать применение социально-психологических методов мотивации.

В соответствии с планом проведения профессиональной учебы в Читинской таможни еженедельно проводятся занятия с личным составом, где изучаются новые нормативные документы, вновь изданные приказы и распоряжения, повторно приказы по таможенному оформлению и таможенному контролю. В 2022 году, в соответствии с индивидуальными планами прошли обучение по различным программам 2 должностных лица.

Также в течении 2020-2022 гг. прошли обучение все должностные лица таможенного поста по различным программам. По программам информационно-аналитического обеспечения таможенных органов обучение

¹ По материалам Читинской таможни

должностных лиц таможенного поста не производилось².

Анализ неэкономических методов показал, что различные нематериальные методы мотивации существуют разрозненно, руководители таможенных органов для поощрения своих подчиненных часто применяют базовые методы и недооценивают такие моральные методы мотивации как: устная похвала, благодарственное письмо на дом, установление доски почета для особо отличившихся должностных лиц и работников, и другие.

Рассмотренные экономические и неэкономические методы относятся к положительной стороне мотивации. Поэтому, для более детального представления мотивационного механизма Читинской таможни, необходимо рассмотреть и отрицательные стимулы, к которым относятся замечания, выговор, увольнение, и другие.

2.2 Направления совершенствования методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников Читинской таможни

Эффективная система мотивации играет значительную роль в управлении персоналом таможенного органа, а именно в привлечении,

² По материалам Читинской таможни

мотивации и сохранении на службе должностных лиц и работников бюджетной сферы соответствующей квалификации, стимулирует их к повышению производительности труда, что ведет к повышению эффективности использования человеческих ресурсов и снижению затрат на поиск, подбор и адаптацию вновь принятого персонала. Правильно разработанная система мотивации позволяет не только активизировать личностный потенциал человека в направлении достижения цели, но и получать удовлетворение работнику в процессе труда, через удовлетворение его потребностей.

Успешно функционирующая результативная система мотивации оказывает сильное воздействие на все сферы деятельности таможенных органов РФ, поскольку способствует повышению эффективности использования трудовых ресурсов. Именно поэтому совершенствование системы мотивации, ее адаптация к постоянно меняющимся условиям актуальны на любом этапе функционирования и развития таможенной службы РФ.

Анализ применяемых методов мотивации в отношении должностных лиц и работников Читинской таможни выявил направления, которые требуют решения на всех уровнях функционирования таможенных органов РФ.

Во-первых, законодательство накладывает определенные ограничения на возможность получения иных доходов, помимо места работы, а существующие социальные гарантии не компенсируют сложность и значимость деятельности должностных лиц таможенных органов, поэтому существует необходимость дополнения экономических методов мотивации методами социально-экономической мотивации, к которым можно отнести льготы группового и индивидуального характера, представленные в Приложении 3.

Льготы группового характера распространяются на коллективы структурных подразделений, заслуживших особое поощрение со стороны руководителя таможенного органа. Льготы индивидуального характера

распространяются на наиболее ценные для таможенного органа категории сотрудников, в частности на руководителей структурных подразделений.

Использование этих видов льгот должно стать приоритетным направлением совершенствования мотивационного механизма, как Читинской таможни, так и таможенных органов РФ в целом, ввиду более высокой степени мотивирующего воздействия.

Такой вариант в большей степени соответствует конечным целям руководителя таможенного органа, обладая в его глазах следующими очевидными преимуществами:

- возможностью использования в качестве дополнительного инструмента экономической мотивации льгот группового и индивидуального воздействия;

- возможностью использования для привлечения или удержания особо ценных для руководителя таможенного органа высококвалифицированных специалистов.

Для успешной реализации данного направления совершенствования методов мотивации необходимо обеспечить реальность планирования тех или иных социальных мероприятий и особую осторожность при их декларации в трудовом коллективе. Нереализованные обязательства социального характера существенно подрывают имидж руководителей в глазах рядовых сотрудников и во всех случаях ухудшают психологический климат в коллективе.

Во-вторых, в части применения нематериальных методов мотивации, руководители таможенных органов часто применяют базовые методы поощрения, и недооценивают внутренние моральные стимулы.

Общей целью методов моральной мотивации является создание у персонала таможенных органов уверенности, что их трудовая активность всегда будет должным образом оценена руководителем и отмечена не только в материальном плане.

Правильно подобранные и эффективно используемые методы моральной мотивации, с одной стороны, позволяют создать у должностных лиц и работников бюджетной сферы таможенных органов дополнительную заинтересованность в полноценном исполнении обязательств перед руководителем, а с другой - ориентируют на достижение дополнительных трудовых результатов. Кроме того, они способствуют формированию в организации позитивного психологического климата, отношений корпоративного духа.

Напротив, игнорирование руководителем таможенного органа необходимости обеспечения моральной мотивации персонала, равно как и непрофессиональный подход к ее организации, объективно снижают эффективность работы. Они, в частности, способствуют формированию у сотрудников подсознательного ощущения психологического дискомфорта и неудовлетворенности своей трудовой деятельностью. Это увеличивает вероятность разнообразных конфликтов, способствует высокой текучести кадров.

Рассматриваемый процесс совершенствования методов моральной мотивации необходимо осуществлять в два последовательных этапа. На первом этапе необходимо выбрать и закрепить один из вариантов общего стратегического подхода к организации моральной мотивации должностных лиц и работников бюджетной сферы.

Эффективной технологией является проведение психологического тестирования должностных лиц и работников для комплектования штата с учётом типа личности. Все это невозможно без образования в структуре таможенной службы психологической помощи и консультации.

В связи с этим, можно выделить три основных направления совершенствования использования социально-психологических методов в мотивации должностных лиц и работников бюджетной сферы таможенных органов РФ:

- 1) поддержание работоспособного психологического климата в обществе, в коллективе;
- 2) развитие систем управления конфликтами;
- 3) развитие организационной культуры.

Комфортный психологический климат - это среда, обстановка, когда все заняты определенным делом, каждый знает свое положение в структуре таможенного органа, когда обязанности таможенных служащих не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия. В случае возникновения таких конфликтов необходимо решать их, стараясь при этом сгладить неблагоприятные последствия. Для этого можно использовать различные методы, такие как:

- ограничение сферы пересечений конфликтующих сторон, (например, каждому должностному лицу или работнику бюджетной сферы давать четкое обязательство, разграничивать полномочия);
- проведение мероприятий, которые могли бы объединить конфликтующие стороны (например, устанавливать общие цели, задачи);
- методы, которые стимулируют персонал таможенного органа к разрешению конфликтов и самостоятельному выходу из конфликта (например, награждать за бесконфликтное поведение).

Основные методы формирования и поддержания организационной культуры, которые могут быть использованы в таможенных органах РФ:

- поведение руководителя таможенного органа. Руководитель является примером. Он должен показывать, как стоит относиться к своему делу;
- призывы, заявления. Для закрепления желательного отношения к работе стоит уделить внимание к эмоциям, вдохновению должностных лиц и работников бюджетной сферы таможенных органов;
- обучение персонала таможенного органа. Нужно не только передавать знания и развивать навыки, но и пропагандировать желательное отношение к делу;

организационные порядки и традиции. Организационная культура закрепляется в порядках и традициях, действующих в таможенных органах.

Сильным мотиватором для многих является принадлежность к таможенному органу и структурному подразделению. Этот фактор может сформировать стремление повышать эффективность своей деятельности. Здесь можно выделить несколько инструментов:

1) создание сплоченной команды (организация различных соревнований, конкурсов, как на работе, так и за ее пределами);

2) необходимо дать понять, что руководитель таможенного поста прислушивается к идеям каждого должностного лица и работника бюджетной сферы, и ценит его;

3) для сплочения коллектива проводятся корпоративные мероприятия. Можно создать праздник только для персонала структурного подразделения таможенного органа. На них можно подводить итоги, премировать, награждать лучших работников, обсуждать дальнейшие планы.

Систему мотивации таможенных органов нужно строить исходя из анализа потребностей должностных лиц и работников бюджетной сферы, она должна быть гибкой, учитывать профессиональные, возрастные особенности должностных лиц и работников таможенных органов. Каждый сотрудник должен знать, за что вознаграждают или наказывают. Для этого нужны четкие критерии оценки работы персонала.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что мотивация персонала является важнейшим фактором эффективности деятельности таможенных органов. В первую очередь, следует определить, что хочет получить от работы тот или иной сотрудник. Это может быть не только денежное вознаграждение, но и социальная защищенность, принадлежность таможенному органу, хорошая рабочая обстановка, удовлетворение от интересной для него работы, высокое качество жизни, возможность продвижения по карьерной лестнице, принадлежность к определенной

социальной группе, желание приносить пользу людям. Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования, общей системы управления и особенностей деятельности таможенного органа.

Заключение

Таким образом, мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности любого предприятия

Данные эффективности деятельности персонала таможенных органов должны соответствовать следующим основным показателям:

1. Быть заинтересованными целями и задачами таможенных органов;
2. Отражать степень вклада каждого сотрудника в достижение целей и задач;
3. Излагать информацию таким образом, чтобы максимально доносить непосредственное влияние служащего на смену показателей результатов.

Таким образом, можно сказать, что для увеличения эффективности работы таможенных служб РФ следует усовершенствовать работу персонала являющегося важнейшей причиной деятельности службы и перспективы ее развития. Первостепенным критерием оценки эффективности деятельности таможенных органов представляют итог их деятельности в исполнении возложенных на них задач. Так же в системе управления трудовой мотивацией следует учитывать мотивы социально-психологической направленности (т.е укреплять чувство значимости и причастности в организации, формировать межличностные коммуникативные связи).

Главной задачей является обеспечение для государственных служащих таких условий для мотивации, которые будут дисциплинировать, стимулировать, способствовать профессиональной и творческой реализации, воспитывать нравственные ценности и этические принципы служебной деятельности, что, соответственно, позволит повысить ответственность и результативность российской государственной службы.

Анализ влияния методов мотивации на деятельность должностных лиц и работников Читинской таможни позволил выявить следующие недостатки:

Во-первых, законодательство накладывает определенные ограничения на возможность получения иных доходов, помимо места работы, а существующие социальные гарантии не компенсируют сложность и значимость деятельности должностных лиц таможенных органов, поэтому существует необходимость дополнения экономических методов мотивации.

Во-вторых, в части применения нематериальных методов мотивации, руководители таможенных органов часто применяют базовые методы поощрения, и недооценивают внутренние моральные стимулы.

В-третьих, должностные лица и работники таможенных органов сталкиваются с широким кругом участников внешнеэкономической деятельности, поэтому в системе управления трудовой мотивацией необходимо учитывать методы социально-психологической направленности.

Необходимо комплексно подходить к совершенствованию системы мотивации труда, т. к. эффективность деятельности таможенных органов напрямую зависит от качества работы сотрудников, которые в свою очередь все больше требуют к себе достойного, заботливого отношения со стороны руководства.

Поэтому, можно предложить следующие направления, способные повысить эффективность методов мотивации, как в Читинской таможни, так и в таможенных органах РФ в целом:

1. Экономические методы мотивации (заработная плата, дополнительные выплаты), необходимо дополнить методами социально-экономической мотивации, к которым можно отнести льготы группового и индивидуального характера: компенсация коммунальных расходов, возмещение затрат на обучение детей, оплаченные краткосрочные туры, культурные мероприятия, и другие.

2. Базовые неэкономические методы мотивации предлагается дополнить методами моральной мотивации, к числу которых относятся: благодарственное письмо на дом, устное поощрение, предоставление дополнительного отпуска, предоставление в качестве подарка литературы по специальности.

3. В целях усиления влияние социально-психологических методов мотивации на деятельность должностных лиц и работников бюджетной сферы таможенных органов предлагается разработать их по следующим направлениям: поддержание работоспособного психологического климата,

развитие систем управления конфликтами, развитие организационной культуры.

Каждый из предложенных инструментов способен оказать сильное мотивирующее воздействие на персонал, однако наиболее значительный эффект достигается при их комплексном и сбалансированном применении. Структура, сила и направленность мотивов трудовой деятельности носят индивидуальный и динамичный характер, поэтому такой же гибкой и динамичной должна быть действующая в таможенных органах РФ система мотивации персонала. Исследование мотивационной среды должно носить регулярный характер, поскольку анализ его результатов позволит специалистам поддерживать эффективность системы мотивации на постоянном высоком уровне.

Список использованных источников

Нормативные правовые акты и другие официальные документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 04.07.2020.

2. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского

экономического союза подписанного 11 апреля 2017 г. в г. Москва) / http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/

3. О реорганизации Забайкальской и Читинской таможен Приказ ФТС России от 29.06.2011 № 1380 / <https://www.alt.ru/tamdoc/11pr1380/>

4. О совершенствовании структуры Хабаровской и Читинской таможен и внесении изменений в приложение к приказу ФТС России от 28 июня 2019 г. N 1069: Приказ ФТС России от 27.12.2021 N 1138 / <https://law.tks.ru/document/696983>

Учебная и научная литература:

5. Буваева Н. Э. Международное таможенное право : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Э. Буваева, А. В. Зубач ; под общ. ред. А. В. Зубача. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 298 с.

6. Бекашев К. А. Моисеев Е. Г. Таможенное право: учебник / К.А. Бекашев, Е.Г. Моисеев. – М.: Проспект, 2018. – 328 с.

7. Габричидзе Б. Н. Российское таможенное право: Учебник / Б.Н. Габричидзе. – М.: Норма, 2017. – 448 с.

8. Гуртова Е. С. Совершенствование организации труда и подготовки кадров / Е. С. Гуртова // Социально-экономическая эффективность подготовки кадров. - Екатеринбург - Свет, 2016. - С.87.

9. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник //под ред. А. Я. Кибанова/, - 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М 2015, 695с

10. Воронина А.В., Охотников А.В. Мотивационный аспект организационного поведения // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2020. № 11 (126). С. 50-53.

11. Киященко Т.А. Неформальная занятость,- фактор влияющий на развитие человеческого капитала // Сборник научных трудов «Транспорт: наука, образование, производство (Транспорт-2018)» ФГБОУ ВО РГУПС, Ростов-на-Дону

Каспарян А. А., Климовских Н. В. Инновационный потенциал персонала организации и система его оценки // В сборнике: Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики Материалы V международной научно-практической конференции: в 2-х томах. 2016. С. 155-159.

12. Климовских Н. В., Каспарян А. А. Инновационные подходы в управлении персоналом современной организации // Вестник Университета Российской академии образования. 2018. № 1. С. 38-46.

13. Махнатеева, В. В. История развития и становления Читинской таможни / В. В. Махнатеева // Инновационные идеи молодых исследователей : Сборник научных статей по материалам X Международной научно-практической конференции, Уфа, 17 февраля 2023 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-издательский центр "Вестник науки", 2023. – С. 45-50.

14. Матвеева Т. А. Таможенное право : учебное пособие для вузов / Т. А. Матвеева. — 2-е изд., доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 224 с.

15. Порошин Ю.Б, Кожарин А.А. Таможенный процесс и его организация // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2016. Том. 6. – № 11А. – С. 134-142.

16. Оксенюк Е.Е., Риполь-Сарагоси Л.Г. Кадровая политика как инструмент управления персоналом организации // Управление государственное, муниципальное и корпоративное: теория и лучшие практики : – материалы Третьей международной научно-практической конференции. – Ростов-н/Д.: ФГБОУ ВО РГУПС, 2018. – С. 196-199

17. Перачев В. П. Руководство персоналом организации: учеб. пособие / В.П. Перачев. - М.: Бизнес и биржи, 2018. - 447с.

18. Полякова И.А. Изменение подходов к мотивации персонала в условиях пандемии COVID-19 // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2021. № 11 (138). С. 17-21.

19. Раянова, М. В. Мотивация и стимулирование труда в системе управления эффективностью персоналом предприятия: сущность и значение / М. В. Раянова // ЭКОНОМИКА, БИЗНЕС, ИННОВАЦИИ : сборник статей XXI Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 декабря 2022 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. – С. 40-44.

20. Сорокина, О. Г. К вопросу о сущности понятий мотивации и стимулирования труда персонала / О. Г. Сорокина // Наука и общество - 2022 : Материалы международной научной конференции, Ростов-на-Дону, 15 апреля 2022 года. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2022. – С. 288-293.

21. Сорокина, О.Г., Ким Д.А. Система грейдирования как инструмент управления человеческими ресурсами /О.Г. Сорокина, Д.А Ким // Управление государственное, муниципальное и корпоративное: теория и лучшие практики Ростов-на-Дону. – 2018. – С.217-220.

22. Смирный, А. О. Факторы, влияющие на эффективность мотивации и стимулирования труда персонала / А. О. Смирный // Colloquium-Journal. – 2020. – № 5-6(57). – С. 26-28.

23. Сидоров В. Н. Таможенное право. Практикум : учеб. пособие для академического бакалавриата / В. Н. Сидоров. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 267 с.

24. Управление человеческими ресурсами: кадровый маркетинг, формирование корпоративной культуры, создание эффективной команды: монография / К.Г. Абазиева, А.В. Воронина, С.Н. Гончарова, О.Г. Сорокина; под ред. О.Г. Сорокиной; Моск. ун-т им. С.Ю. Витте; ф-л Моск. ун-та им. С.Ю. Витте в г. Ростове н/Д. – М.: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2019. 151 с.

25. Фатьянова, Ю. А. Мотивация и стимулирование персонала в организации / Ю. А. Фатьянова, А. Ю. Волков // Экономический потенциал студенчества в региональной экономике : Материалы международной научно-практической конференции, Ярославль, 28 ноября 2019 года / Под

научной редакцией Л.Г. Батраковой, Н.Л. Будахиной. Том Часть 2 . – Ярославль: Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского, 2020. – С. 218-222.

26. Шапиро С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: монография / С. А. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 172 с.

27. Юркова И.Г., Яхутль Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала в сфере продаж // Развитие и актуальные вопросы современной науки. - 2017. - № 7. - С. 191-193.

Приложение 1

Качественный состав численности Читинской таможни за 2020-2022гг.

Показатели	Годы			Изменения 2021 / 2020		Изменения 2022 / 2021	
	2020	2021	2022	(+,-)	%	(+,-)	%
Всего работников списочного состава	7	8	9	1	114,28	1	112,5
С высшим образованием всего, человек	7	8	9	1	114,28	1	112,5
Со стажем работы до 5 лет	3	2	1	-1	66,66	-1	50,00
Со стажем работы 5 лет и более	4	6	8	2	150,00	2	133,33
Женщины	2	2	3			1	150,00
Мужчины	5	6	6	1	120,00		
В возрасте до 30 лет	3	2	1	-1	66,66	-1	50,00
В возрасте старше 30 лет	4	6	8	2	150,00	2	133,33

Приложение 2.

Средняя заработная плата должностных лиц и работников бюджетной сферы
Читинской таможни за 2021-2022 гг., (тыс. руб.

Категории персонала	Годы			Изменения 2021 / 2020		Изменения 2022 / 2021	
	2020	2021	2022	(+,-)	%	(+,-)	%
Государственные гражданские служащие	23500,00	24200,00	25000,00	700	102,97	800	103,31
Сотрудники	28500,00	29400,00	30000,00	900	103,15	600	102,14
Работники бюджетной сферы	17200,00	17800,00	18000,00	600	103,48	200	101,12

Приложение 3.

Дополнительные методы социально-экономической мотивации должностных лиц и работников таможенных органов РФ

Льготы	Инструменты
Индивидуальные	Возмещение затрат на обучение детей в платных образовательных учреждениях. Дополнительные выплаты должностным лицам и работникам бюджетной сферы за второго и более детей. Предоставление подарков детям на новый год. Компенсация коммунальных расходов и затрат на аренду жилья.
Групповые	Оплаченные краткосрочные туры по Забайкальскому краю. Оплаченные культурные мероприятия.