**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[**Введение** 3](#_Toc536440070)

[**Глава 1. Теоретические основы управления персоналом в системе таможенных органов**](#_Toc536440071)

[1.1 Особенности управления персоналом в таможенных органах 6](#_Toc536440072)

[1.2 Методы оценки эффективности управления персоналом в системе таможенных органов 13](#_Toc536440073)

[**Глава 2. Анализ и оценка эффективности управления персоналом в системе таможенных органов РФ**](#_Toc536440074)

[2.1 Анализ эффективности управления персоналом (на примере таможни) 21](#_Toc536440075)

[2.2 Направления повышения эффективности управления персоналом таможни 30](#_Toc536440076)

[**Заключение** 42](#_Toc536440077)

[**Список использованных источников** 44](#_Toc536440078)

# ВВЕДЕНИЕ

Организация управленческого процесса в органах таможни, как и во всяком другом предприятии, в качестве обязательного элемента включает в себя оценку эффективности управления.

Всем нам ясно, что управление выступает как очень важный нематериальный актив. Большое значение имеет правильная оценка уровня эффективности осуществляемого в организации менеджмента, так как это сильно сказывается на будущем организации: управлению доступно и обеспечение нужного высокого результата работы, если оно имеет высокую эффективность, и приведение к потере такого качества, как конкурентоспособность. Необходимо принимать во внимание, что именно исходя из оценки эффективности управления, мы можем вполне успешно планировать, а также делать прогнозы по функционированию той или иной организации. Кроме этого, мы можем намечать варианты для ее дальнейшего развития.

Важно отметить, что, когда оценивается уровень эффективности управления, весьма значимая проблема выражена корректным определением, данным инструментам оценки.

Нужно признать, что на сегодняшний день все больше повышается значимость деятельности, которую повседневно осуществляют государственные служащие, работники государственной службы, принимающие решения по сложным задачам, затрагивающим государственное управление. Вследствие этого проблемы, касающиеся непосредственно управления персоналом государственной службы, а именно органов таможни, стали весьма актуальными.

Полагают, что самая основная задача из сферы управления персоналом предполагает, что нужно получить от персонала максимальную производительность. Чтобы было возможным такое, нужно, чтобы у обеих заинтересованных сторон – у самой организации и ее персонала – имела место взаимная выгода.

Проблемы, затрагивающие деятельность таможенной службы, которые приводят к снижению эффективности таможенного администрирования, выражены: осуществлением потенциала органов таможни недостаточно эффективно, неудовлетворенностью, которую испытывают участники внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД), и которая касается некоторых направлений деятельности, неполным пользованием имеющимися международными стандартами, которые помогают применять торгово-логистические технологии. Все сказанное определило актуальность и значимость исследования, проводимого в данной курсовой работе.

Объектом исследования являются общественные отношения, возникающие в процессе управления персоналом в таможенных органах.

Предмет исследования – методики, позволяющие определить эффективность управления персоналом в таможенных органах.

Цель исследования – проанализировать применяемые сегодня показатели эффективности управления персоналом в органах таможни согласно принятым в управлении методикам.

Для достижения поставленной цели, можно сформулировать следующие задачи:

– изучить понятие и особенности управления персоналом в таможенных органах;

– исследовать методы оценки эффективности управления персоналом в системе таможенных органов;

– проанализировать критерии и методы оценки эффективности управления персоналом (на примере таможни);

– выявить направления повышения эффективности управления персоналом таможни.

При выполнении работы использовались следующие методы исследования: формально-логический, сравнительно-правовой, формально-юридический, а также анализ и синтез, индукция и дедукция, обобщение и аналогия.

В ходе написания курсовой работы использовалась широкая информационная база. В неё вошли нормативно-правовые документы, интернет ресурсы (электронный и сетевой ресурс), источники периодической печати, учебные пособия.

Курсовая работа включает в себя: введение, две главы, заключение, список использованных источников. В первой главе определен общетеоретический характер управления персоналом в системе таможенных органов, здесь раскрыты особенности и методы оценки эффективности управления персоналом в таможенных органах. Вторая глава носит аналитический характер. В ней рассмотрены критерии, методы оценки продуктивности управления персоналом, а также направления, нацеленные на повышение эффективности управления служащих таможни. В качестве наглядного материала курсовая работа содержит таблицы, рисунки.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ

## 1.1 Особенности управления персоналом в таможенных органах

Нынешнее таможенное дело представляет собой сложную динамическую систему, управление которой может быть определено в виде непрерывного целенаправленного социально-экономического и органи­зационно-технического процесса, осуществляемого через различные методы. Это совокуп­ность способов организации всего процесса таможенной деятельности, которые также являют­ся сложноструктурированной системой, верное сочетание элементов которой определяется эффективностью внешнеэкономической деятельности РФ.

Управленческая деятельность в таможенных органах, ее специфика и особенности бази­руются на точной системе взаимосвязанных и взаимообусловленных элементах, в основе которых лежат общая цель функционирования и единое законодательство, которые объ­единяются через системность задач, функций и методов [6, с. 76].

Во-первых, таможенная деятельность - это реализация полномочий органа исполни­тельной ветви государственной власти, направленных на регулирование таможенных аспектов внешнеэконо­мической деятельности в целом.

Во-вторых, для управления в таможенной службе характерна высокая степень центра­лизации, что выступает как необходимая основа деятельности таможенных органов.

В-третьих, необходимо пользоваться правоохранительными функциями в противоборстве с теми, кто нарушает таможенные правила.

В-четвертых, для таможенной системы свойственна большая динамичность процессов управ­ления, на что влияют внешние и внутренние факторы, постоянно меняющиеся условия экономи­ческого, политического, социального характера.

В-пятых, управленческую деятельность внутри системы дополняет совершенствование внешней работы с теми, кто участвует во внешнеэкономической деятельности.

Также особенностями, присущими именно таможенной службе, выступают некоторые своеобразные атрибуты и символы. Они получили закрепление на уровне государства. Имеются в виду: присяга, флаг и герб, форменная одежда, наличие специ­альных званий, а также тот факт, что у них есть профессиональный праздник [16, с. 54].

Из таможенных органов сформирована единая федеральная централизованная система. Она состоит из: федерального органа исполнительной власти, уполномоченного в таможен­ном деле; региональных таможенных управлений; таможни; постов таможни [11, с. 98].

Органы таможни все время осуществляют взаимодействие с федеральными органами государственной власти, органами государственной власти, действующими в рамках субъектов Федерации, многообразными объединениями и структурами тех, кто принимает непосредственное участие в деятельности внешнеэкономического характера.

В основе сущности управления и его отличительных признаков в органах таможни лежит учет своеобразных условий, в которых осуществляется самоуправление. Вследствие этого принято выделение ключевых фак­торов, заметно влияющих на управление целой системой элементов, которые входят в таможенное дело [4, с. 153].

Если говорить о внешних факторах, влияющих на систему таможни, то следует сказать о:

* воздействии систем управления, они расположены на вышестоящем уровне (например, Президент РФ);
* отдаленности от центра, географических условиях, системах, затрагивающих транспортную и телеком­муникационную сторону;
* экономическом состоянии рассматриваемого нами региона в целом (положении, которое характерно для производственных предприятий, организаций, занимающихся торговлей, направлениях и имеющих место свойствах то­варопотоков, количестве тех, кто участвует в ВЭД, степени того, насколько подвержена криминальным влияниям таможенная среда);
* взаимодействии с органами власти, которые осуществляют свою деятельность в субъектах федерации, а также о взаимодействии с другими орга­нами государства, которые осуществляют контроль и защиту[12, с. 132].

Если рассматривать самые значимые компоненты внешней среды и объ­екты воздействия, то следует сказать, в первую очередь, о деятельности внешнеэкономического характера. Также необходимо уделить внимание безопасности государства, эконо­мической безопасности, явлениям отрицательного характера, имеющимся в обществе.

Внешняя среда, в рамках которой имеет место функционирование органов таможни, предполагает в своем составе и другие социальные системы, которые выступают за рамки федеральных органов исполнительной власти, имеющие пол­номочия в таможенном деле. Речь идет об участниках ВЭД, таможенных представителях, пере­возчикам и владельцах складов и т.д.

Внешняя среда обладает определенными объективными условиями и факторами, в которых осуществляется функционирование таможенных органов, и которые сказываются на этой деятельности [15, с. 119].

Органы таможни связаны с внешней средой посредством специальных каналов. Через них осуществляется прямая и обратная связь. Итак, если вести речь о каналах прямой связи, то через них осуществляется передача информационного воздействия. Также через них возможна передача прямого управляющего воздействия. Посредством своей деятельности органы таможни в некотором роде воздействуют на ряд объектов, относящихся к внешней среде [10, с. 187].

Что касается каналов, по которым осуществляется обратная связь, то они помогают органам таможни получать нужную им важную информацию осведомительного характера, которая затрагивает внешнюю среду. В результате этого внешним воздействиям управляющего типа присуща некая целенаправленность.

Теперь уделим внимание внутренним факторам, они также сильно сказываются на управлении в органах таможни. Речь идет о:

* том, насколько структура органов таможни подходит под их цели и задачи, насколько эффективна связь, объединяющая органы таможни;
* составе, структуре рабочего штата органов таможни;
* уровне укомплектованности органов таможни кадрами, имеющими соответствующую высокую квалификацию;
* развитости инфраструктуры, наличии нужных производственных помещений, а также базы материально-технического плана;
* наличии возможности пользоваться самыми новыми информационными средствами, которые делают возможным своевременное и полное ин­формационное обеспечение;
* совершенствовании управленческих технологий, руководствуясь качественными итогами работы, методиками, по которым дают оценку эффективности деятельности, которая ведется системой управления [16, с. 129].

В структуру органов таможни входят разнообразные структурные подразделения. В ней установлен порядок их сопод­чиненности, а также то, как следует распределять функции между ними [19, с. 410].

Организационные характеристики управления органами таможни раскрываются в Феде­ральном законе «О таможенном регулировании в Российской Федерации», а также в рамках Таможенного кодек­са Евразийского экономического союза. В силу статьи 3 федерального закона «О таможенном регу­лировании в Российской Федерации» №311-ФЗ, таможенным делом в нашем государстве руководит Правительство РФ. Непосредственно осуществление задач в таможенной области входит в компетенцию федерального органа исполнитель­ной власти. Как уполномоченный в таможенном деле выступает Федеральная таможенная служба.

Если рассматривать состояние на 1 января 2018 года, то в систему органов таможни входит 552 таможенных поста, 89 таможен, кроме этого, 4 специализированных РТУ и 8 РТУ. Что касается Федеральной таможенной службы, она занимается выработкой политики государства и нормативным правовым регулированием в области таможенных дел. Кроме этого, она должна обеспечивать, чтобы всеми органами таможни на территории государства одинаково использовалось законодательство, затрагивающее таможенную сферу.

Вследствие интегрирования экономики страны в мировое хозяйство произошло коренное ре­формирование внешнеэкономического комплекса, так как из-за трансформирования геополити­ческого положения существенно повысилась роль внешнеэкономического фактора, и усилилось влияние внешних рынков на национальную экономику [16, с. 113].

На сегодняшний день Федеральной таможенной службе необходимо решить важную задачу, призванную по­высить результативность работы таможенных органов, которую определяет множество фак­торов, существенное место среди которых отводится эффективному и качественному управлению. На успешную деятельность, осуществляемую единой системой таможенных органов, влияет качественный и слажен­ный управленческий аппарат. Значимый компонент системы управления представлен меха­низмом или процессом управления [17, с. 132].

Таможенная система играет особую активную и значимую роль в разработке и осуществлении таможенной политики, которая должна быть направлена на снижение внутренней и внешней угроз националь­ной и экономической безопасности страны, повышение конкурентоспособности национальной экономики, укрепление продовольственной безопасности страны и т.д., через пользование таможенно-тарифными и нетарифными механизмами регулирования внешнеэкономической дея­тельности.

В систему управления в таможенных органах входят следующие звенья:

* механизм управления, состоящий из законов, принципов, целей, методов и функций управления;
* структура управления, состоящая из органов управления, кадров управлений и техниче­ских средств управления;
* процесс управления, состоящий из деятельности всех звеньев управления, направленной на достиже­ние поставленных целей;
* механизм совершенствования системы управления, состоящий из организации изме­нений в ней вследствие развития объекта управления. Для результативной деятельности управ­ленческой системы необходимо организующее начало, которое направляет и регулирует активность элемента системы [12, c. 154].

Главная цель системы управления в таможенных органах – достичь, чтобы должностные лица и работники бюджетной сферы действовали согласованно и слаженно. Управ­ленческой системе необходимо работать в строго обозначенном направлении и обеспечивать, чтобы решались поставленные задачи. Для этого ощущается необходимость в качественном и оперативном управлении внутри нее [4, c. 132].

Чтобы формировалось и реализовывалось управляющее воздействие в таможенных органах, нужно, чтобы имелись субъект управления, объект управления и организованные прямые и обратные связи между ними. В совокупности из субъекта управления, объекта управления и взаимосвязей между ни­ми образуется система управления в таможенных органах [9, c. 176].

Среди ключевых проблем, из-за которых необходимо и целесообразно применять систему управления качеством, следует сказать об:

* отсутствии в распоряжении ФТС России действенных инструментов, позволяющих управлять каче­ством таможенной деятельности;
* отсутствии достаточного числа специалистов, которые знают методологию междуна­родных стандартов качества;
* отсутствии системного механизма, мотивирующего персонал таможенных органов, для того чтобы по­высить качество своей деятельности [19, c. 154].

Ключевые задачи совершенствования системы управления в таможенных органах - следующие:

* четко документировать таможенные операции и процедуры;
* грамотно распределять полномочия и ответственность между руководящим составом, а также должностными лицами;
* создать условия для того, чтобы систематически улучшались таможенные процессы, операции и процедуры;
* формировать механизм, помогающий систематически совершенствовать систему управления в таможенных органах.

Основные направления совершенствования системы управления в таможенных орга­нах представлены следующими:

* модернизировать организационные структуры управления;
* оптимизировать иерархическую структуру управления; повысить организованность системы таможни и уменьшить количество связей; сложным структурам управления придать большую простоту и сделать их более гибкими; исключить такой момент, чтобы дублировались организационные структуры управления; способствовать достижению максимального уровня типизации;
* сделать более совершенными методы управления: добиться сравнительной равномерности нагрузки на все подразделения таможни; сделать четкое разграничение функций, кроме того, прав и обязан­ностей, которые имеются у руководителей и подчиненных; действенно контролировать исполнение решений;
* повышать научный уровень в управлении, разрабатывая научно обоснованное программно-целевое развитие;
* развивать информационную базу: способствовать упрочению информационной связи между ФТС России, РТУ, таможнями и ТП; формировать информационные программы международного уровня и осуществлять эффективный обмен инфор­мацией;
* развивать информационные технологии и компьютеризацию в системе управления: раз­вивать локальные информационные сети и автоматизированные рабочие места; разрабатывать но­вую концепцию организации и управления в таможенном деле.

Таким образом, управление органами таможни реализуется в условиях специального характера, которые по сравнению с управлением в других областях жизни общества, имеют свои особенности. Как и любой другой слож­ный социальный объект, рассматриваемая нами таможенная система состоит из целого ряда элементов и подсистем, которые определенным образом вступают друг с другом во взаимодействие. Ключевая задача, которую стоит достичь управлению, предполагает, что нужно поддерживать их оптимальное соответствие друг другу, а также задачам, которые должна решать таможенная служба, выступая как своеобразная социально-экономическая организация, которая выполняет специфические функции.

## 1.2 Методы оценки эффективности управления персоналом в системе таможенных органов

На данный момент у органов таможни нет специальной системы показателей, которые непосредственным образом измеряют эффективность осуществляемого управления. Чтобы анализировать и оценивать степень эффективности управления, проводят мониторинг работы, осуществляемой органами таможни.

В российской практике управления, как и во всем мире, организации чаще всего дают оценку уровня эффективности управления, пользуясь некоторыми инструментами оценки. К числу таких инструментов относится совокупность общепринятых ключевых показателей эффективности (англ. KeyPerformanceIndicators, KPI), применяя которую прогнозируют эффективность, присущую деятельности и управлению.

Что касается комплекса показателей KPI, его определяют в качестве «системы показателей финансового и нефинансового плана, которые сказываются на количественном и качественном изменении результатов в отношении цели стратегического характера или планируемого результата [11].

В практической деятельности принято выделено ряда групп главных показателей: «KPI результата» применяется для характеристики полученного результата со стороны качества и количества. «KPI затрат» дает оценку объема расходованных ресурсов. Что касается «KPI функционирования», то с его помощью оценивают (дают оценку согласованности того или иного процесса требуемому в данном случае алгоритму его исполнения).

«KPI производительности» является отражением того, как соотносятся между собой полученный результат и время, которые было расходовано, чтобы достичь его. «KPI эффективности» применяется для характеристики того, как соотносятся между собой полученный итог и ресурсные затраты. Классификационные признаки, имеющиеся у системы KPI, дают возможность многосторонне оценивать имеющую место эффективность управления. В области таможни возможно сопоставление системы KPI и контрольных показателей, отражающих, насколько эффективна деятельность, осуществляемая органами таможни (КПЭД). Эти показатели определяют в виде измерителей достижимости целей, а также они выступают характеристиками эффективности, присущей процессам таможни [5].

С такой точки зрения КПЭД выступают как инструмент, предполагающий не только стратегическое управление, но и управление оперативного типа, а также как средство, позволяющее контролировать деятельность, осуществляемую таможенными органами, со стороны государства.

Когда подвергалась разработке система КПЭД, самый главный ориентир и основа была представлена Федеральным законом от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации», в котором велась речь о главных критериях, по которым следует оценивать деятельность, осуществляемую таможенными органами [311-ФЗ]. Итак, в нем говорилось о:

- скорости, с которой совершаются таможенные операции, когда товары импортируются в Российскую Федерацию экспортируются из Российской Федерации, а также о том, как сокращаются издержки заинтересованных лиц, когда осуществляются операции таможенного плана;

- своевременности и полноте поступления платежей таможенного типа; эффективности противодействия, которое оказывается преступлениям и правонарушениям административного характера.

Чтобы решить задачи, стоящие перед исследованием, мы проанализировали в сравнении системы KPI (ключевые показатели эффективности) и КПЭД (система оценки деятельности, которая помогает ФТС России осуществить достижение стратегических целей), чтобы обнаружить соответствия. С результатами проведенного исследования можно ознакомиться на рисунке 1.

Итак, из такого сравнительного анализа удалось обнаружить ряд особенностей.

Источник: https://moluch.ru

***Рис. 1. Распределение КПЭД согласно группам KPI, шт.***

К примеру, в блоке «KPI результата», в соответствии с отмеченной прежде сущностной характеристикой, отражается количество и качество достигнутого результата.

С такой позиции в этот блок представляется целесообразным отнесение контрольных показателей, которые отражают эффективность деятельности. Речь идет о «Доходах, администрируемых таможенными органами», «Выявленных нарушениях валютного законодательства РФ в стоимостном выражении», «Доле подакцизных товаров в общем количестве выпущенных товаров» [5] и других.

Как пример для обоснования предлагаем предметно рассмотреть один из указанных показателей, выступающий как ключевой индикатор — «Доходы, администрируемые таможенными органами».

В нем показывается, какова результативность деятельности, осуществляемой органами таможни по выполнению контрольного задания, затрагивающего доходы федерального бюджета.

Чтобы его рассчитать, нужно зафиксировать реальное выполнение контрольного задания, оценивая общую сумму поступлений доходов, которые администрируют органы таможни. Это закрепляется каждый квартал в приказах ФТС России.

Группа «KPI затрат» включала в себя показатель контрольного типа «Время совершения таможенными органами РФ операций, связанных с осуществлением государственного контроля в автомобильных пунктах пропуска». Речь идет о единственном показателе, в котором говорится о непосредственных затратах, в нашем случае временного плана.

Помимо этого, этот показатель принадлежит и к группе «KPI производительности», поскольку в нем получает отражение то, как соотносятся между собой полученный результат и время, которое было расходовано на его достижение. Во время анализа КПЭД, которые можно было бы причислять к блокам KPI функционирования и эффективности, мы обнаружили, что можно некоторые КПЭД, исходя из их назначения, включить в обе группы главных показателей эффективности.

Как пример таких показателей, можно назвать «Эффективность деятельности таможенных органов при проведении таможенных осмотров товаров и транспортных средств с использованием инспекционно-досмотровых комплексов (ИДК)». Он помогает дать оценку того, насколько процесс подходит под нужный алгоритм исполнения («KPI функционирования»), а также дать характеристику того, как соотносятся между собой полученный итог и ресурсные затраты («KPI эффективности»).

Итак, проанализировав то, как соотносятся между собой комплексы KPI и КПЭД, мы обнаружили, что имеется тенденция того, что индикаторы КПЭД систематизируются по таким трем группам KPI: те, которые показывают результат, функционирование и эффективность.

Отсюда можем прийти к выводу, что используемая система оценки работы таможенных органов и управления ими обладает своего рода односторонностью. Это приводит к существенному затруднению процесса оценивания эффективности менеджмента, поэтому мы даже задумывается по поводу ее рациональности.

В обобщение обнаруженных тенденций, можно прийти к заключению о том, что необходимо создать такую систему показателей оценки, в которую входили бы недостающие показатели комплекса KPI, точнее речь идет о показателях, которые дают характеристику затрат и производительности.

Такая система могла бы давать рациональную оценку не только деятельности сферы таможни, но и уровню управления ею: в какой степени менеджмент является эффективным. Чтобы получилась самая точная и объективная оценка эффективности управления в органах таможни, предлагаем внести дополнение в имеющуюся методику, что отражено в таблице 1.

Таблица 1

**Рекомендуемые показатели оценки эффективности управления на основе направлений оценки деятельности КПЭД**

|  |  |
| --- | --- |
| Направления оценки КПЭД | Показатели эффективности |
| Оценка затрат | Показатель стоимости затрат на i-ю операцию i-й технологического процесса |
| Показатель трудовых затрат на i-ю операцию i-й технологического процесса |
| Оценка производительности | Показатель удовлетворённости сотрудников таможенных органов |

Источник: https://moluch.ru

Предлагаемый показатель «Показатель стоимостных затрат наi-ю операцию j-й технологический процесс» может рассчитываться по формуле:

**Сj = ∑ Cij (1)**

где Сij — показатель стоимостных затрат на i-ю операцию j-го технологического процесса. Он состоит из суммы всех таких компонентов:

Cз/п — затраты на заработную плату сотрудника т/о;

Снр — затраты на накладные расходы;

Са– величина амортизационных отчислений на используемую технику;

Смв — стоимость машинного времени на ввод информации, обработку данных и выдачу результатной информации;

См — затраты на материалы за год (например, на бумагу и др.);

Сиб — годовые затраты на ведение информационной базы.

Предлагаемый показатель «Показатель трудовых затрат на j-й технологический процесс» может рассчитываться по формуле:

**Tj = ∑ Tij (2)**

где Tij — показатель трудовых затрат на i-ю операцию j-го технологического процесса. Он может рассчитываться по формуле:

**Tij = Qij / Nj (3)**

где Qij— объем работ, выполненных на i-и операции по j-му технологическому процессу;

Nj–норма выработки на i-й операции.

Примеры практического пользования рекомендуемыми показателями: «Показатель расчета стоимостных затрат на проведение процедуры досмотра с использованием ИДК», «Показатель расчета стоимостных затрат при таможенном оформлении».

«Показателем удовлетворенности сотрудников таможенных органов» рекомендуется пользоваться как вспомогательным индикатором оценки производительности. Руководствуясь теорией управления, в том числе Школой человеческих отношений, можно отметить, что факторы социально-психологического плана непосредственным образом сказываются на уровне производительности в организации. Имеются различные методики, по которым можно осуществить расчет этого показателя. В соответствии с одной из них показатель удовлетворенности может быть выведен так.

Сначала требуется разработка опросного листа, в котором обозначены группы факторов, сказывающиеся на деятельности сотрудника, а также на его удовлетворенности. После того, как выбраны и детализированы группы факторов, нужно выработать шкалу оценки удовлетворенности, которая будет применяться в опроснике (к примеру, от «-3» – совершенно не удовлетворен до «3» – совершенно удовлетворен). Итоги, полученные в ходе анкетирования, должна отражать общая таблица. Далее осуществляют расчет индекса удовлетворенности сотрудников по отдельности по каждому фактору.

Чтобы рассчитать индекс удовлетворенности по отдельному фактору, необходимо просуммировать произведения численных значений шкалы по каждому уровню (от «-3» до «3») на количество тех сотрудников, которые выбрали данный уровень, затем разделить полученный знаменатель на показатель максимально возможного уровня удовлетворенности [12]:

**(-3)\* a + (-2)\* b + (-1)\* c+ 0\* d + 1\* e +2 \* f + 3\* g**

**3\* N**  **(4)**

ГдеN — количество участников опроса.

Подытоживая, можем прийти к заключению, что имеющаяся сегодня методика, по которой оценивают управление в органах таможни, основываясь целиком на КПЭД, не предоставляет возможности получить полное представление по поводу ее эффективности.

На сегодняшний день ощущается потребность в том, что нужно разработать специальную методику, которая позволяет комплексно оценивать эффективность управления (с применением модели KPI). Это поможет с разных сторон оценивать показатели с дальнейшей обработкой, чтобы в итоге получился интегральный результат.

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РФ

## 2.1 Анализ эффективности управления персоналом (на примере таможни)

Анализ литературы показал, что руководству предприятия при оценке той или иной стратегии управления человеческими ресурсами следует обращать внимание не только на традиционные показатели, но и учитывать показатели развития персонала и системы бизнес-процессов управления человеческими ресурсами в целом для обеспечения измерения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Рассмотрим модель оценки эффективности кадровой политики с использованием показателей, отражающих ее вклад в различные виды деятельности предприятия. Так, помимо традиционных финансовых показателей (производительность труда и рентабельность затрат на персонал) предлагается оценивать инновационную активность сотрудников и показатели улучшения качества оказываемых услуг, что можно увидеть на рисунке 2.

Показатели производительности труда

Эффективность отдельных практик управления ЧР

Соответствие стратегическим показателям эффективности

Оценка эффективности стратегии управления

Инновационная активность сотрудников

Показатели улучшения качества продукции

Источник: https://bstudy.net

***Рис.2. Модель оценки эффективности стратегии управления человеческими ресурсами***

Предлагаемая модель учитывает ряд показателей результативности и эффективности одновременно. На первой стадии мы определяем эффективность как уровень отдачи от использования ресурсов, данные показатели отражаются в производительности и рентабельности персонала. Показатель продуктивности труда сотрудников на единицу времени (LPЕРВ):

**LPEPB = Объём ( в стоимостом или натуральном выражении )**

**Фонд рабочего времени ( потенциальный или физический) (5)**

Исследование значений показателей этого блока позволяет руководству предприятия сформировать единую картину о темпах рабочего процесса, уровне выработки в расчете одного сотрудника в стоимостном и натуральном выражении, отдачу от расходов на кадры. Анализ рентабельности инвестиций в персонал (ROI) осуществляется при использовании показателя:

**ROI = Добавленная стоимость от деятельности персонала – затраты на**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ персонал\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Расходы на персонал (6)**

Анализ данной группы показателей позволит оценить экономические результаты работы сотрудников предприятия: средний доход предприятия от работы одного сотрудника (эффективность сотрудника), чистую рентабельность затрат на оплату труда, рентабельность затрат на оплату труда. На второй стадии мы определяем результативность как степень достижения стратегических целей предприятия. Для этого мы сопоставляем полученные показатели со стратегическими ключевыми показателями эффективности. Расчет значений данных показателей в динамике выступает основным критерием при оценке эффективности кадровой политики предприятия. Важный аспект оценки эффективности кадровой политики предприятия - оценка эффективности затрат на реализацию программ кадровой стратегии. Для исследования эффективности работы в этом направлении, необходимо проанализировать:

- показатели эффективности затрат фонда рабочего времени предприятия;

- показатели социально-психологического климата в коллективе;

- показатели удовлетворенности сотрудников условиями труда;

- показатели доведения задач и целей труда до сотрудников.

Для качественного анализа реализуемой кадровой политики в рамках предлагаемой модели необходимо использовать анкетирование персонала. На его основе можно оценить, например, социально- психологический климат в коллективе. Такое анкетирование может включать две части.

Первая часть направлена на определение общего психологического фона на предприятия (включает вопросы о мнении респондента о сплоченности, уровне конфликтности, форме неформальных отношений в коллективе).

Вторая часть направлена на выявление однородности психологических культурных и социальных установок членов коллектива. Степень удовлетворенности условиями труда выявляется, как и в предыдущем случае, с помощью анкетирования сотрудников и анализа основных факторов его текущего состояния. Исследование целевых установок сотрудников целесообразно проводить путем живого обсуждения отдельных аспектов стратегического развития предприятия, его роли в экономике, целей и задач работы структурных подразделений, целей и задач деятельности каждого сотрудника. Такое обсуждение должны проводить линейные руководители подразделения и руководитель кадровой службы. Следующим значимым аспектом оценки является выбор методов оценки каждого показателя эффективности и результативности. Существующие методы, которые предлагается применить в рамках модели оценки эффективности, представлены на рисунке 3.

Источник: https://bstudy.net

***Рис. 3. Методы оценки показателей эффективности в рамках предложенной модели***

Экспертная оценка применяется для обработки качественной информации, она выражается в оценке, например, показателей удовлетворенности ее внутренними участниками, т.е. структурными подразделениями. Ее реализация, в большинстве случаев, сводится к анкетированию руководителей отделов и расчету среднего балла оценки по заранее определенной шкале. Следует отметить, что, несмотря на простоту этого подхода, полученная оценка предполагает существенную долю субъективизма.

Метод бенчмаркинга выражается в сравнении показателей работы кадровых служб с аналогичными данными по другим подразделениям. За рубежом такая практика достаточно распространена внутри различных ассоциаций. Для ее реализации внутри объединения формируется команда из экспертов, которые получают у компаний-участников ассоциации необходимые документы и собирают мнения о службе персонала у работников оцениваемых компаний. После обработки результатов формируется обобщенная статистика, ее можно сравнить с собственными показателями. По мнению ряда российских специалистов, данная методика, несмотря на ее популярность, имеет некоторые минусы: в частности, подобная оценка может оказаться не точной, так как сравниваются предприятия с различной спецификой деятельности и, что самое важное, нельзя исключить подачу недостоверных данных сотрудниками компании.

Метод оценки отдачи от инвестиций в персонал основан на следующем комплексе показателей, характеризующих отдачу инвестиций в кадровую службу предприятия: уровень инвестиций в службу персонала; показатель отсутствия на рабочем месте; показатель удовлетворенности; показатель, определяющий стратегическое единство и согласие в организации.

Таблица 2

**Система показателей экономической оценки эффективности стратегии управления человеческими ресурсами предприятия**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Эффективность труда | Эффективность реализации программ кадровой стратегии | Эффективность работы службы персонала |
| Показатель продуктивности труда на единицу рабочего времени | Показатели эффективности использования совокупного фонда рабочего времени предприятия | Показатель оценки инвестиций в службу персонала |
| Показатель продуктивность труда на одного работника | Показатели состояния социально-  психологического климата в коллективе | Показатель объема инвестиций в службу персонала |
| Показатель отдачи затрат по оплате труда | Показатели удовлетворенности работников условиями труда | Показатель отсутствия на рабочем месте |
| Показатель абсолютной доходности персонала | Показатели донесения целей и задач труда до работников | Показатель удовлетворенности |
| Показатель общей рентабельности затрат на оплату труда | Показатель, определяющий единство и согласие в организации |
| Показатель чистой рентабельности затрат на оплату труда |

Источник: https://bstudy.net

Таким образом, многоаспектность и многозначность понятия эффективность кадровой политики предприятия позволяют в качестве критериев эффективности рассматривать эффективность труда, эффективность расходов по реализации программ кадровой политики и эффективность работы службы персонала.

Совокупность критериев следует рассматривать как систему, т.е. как комплексную характеристику, которая отражает соответствие кадровой политики поставленным целям, и в этом аспекте, только достижение всех критериев позволяет утверждать об эффективности кадровой политики. В данном исследовании были обозначены основные элементы модели для оценки эффективности кадровой политики предприятия, для ее реализации необходимо понимание условий функционирования кадровой службы предприятия и ее взаимодействия со всеми участниками.

Предлагаемые методики и критерии оценки эффективности управления персоналом могут быть применены не только на предприятия коммерческого сектора, но и в организациях бюджетного сектора.

Рассмотрим применение предлагаемых методик на примере Верхнеднепровского таможенного поста. Регион деятельности поста: Холм-Жирковский, Сафоновский, Дорогобужский, Ельнинский районы Смоленской области.

Поскольку Верхнеднепровский таможенный пост входит в систему Смоленской таможни, кадровая политика осуществляется на уровне Смоленской таможни и затрагивает все таможенные посты. Итак, для приема на работу, перевода с одной должности на другую, а также для совмещения профессий рабочих и специалистов, кандидату необходимо предоставить документ(-ы) о профессиональном образовании, подтверждающие право выполнять соответствующую работу.

Подбор персонала для Смоленской таможни происходит следующим образом. В Смоленской таможне заключаются договора с будущими сотрудниками через учебные заведения. В Смоленской таможне организуется производственная практика для студентов, которые планируют выбрать конкретное место работы после того, как будет окончено учебное заведение.

В Смоленской таможне используются другие способы поиска и подбора персонала. Так, руководство Смоленской таможни может привлекать на работу квалифицированных специалистов, имеющих необходимые навыки посредством приема резюме кандидатов, собеседований, анализа потенциальной эффективности конкретной кандидатуры в трудовом процессе организации.

В Смоленской таможне, учитывая специфику деятельности, особое внимание уделяется дополнительному и последующему образованию сотрудников.

После того, как будет заключен трудовой договор с работником на должность руководителя и специалиста, он направляется в Региональный учебный центр, чтобы пройти обучение по специальной программе, включающей в себя изучение специальной документации (регламенты, нормативно-техническая документация), которая действует в системе, безопасной методики и приемов по выполнению работ, пожарно-технический минимум, электробезопасность и т.д. Программу обучения должен согласовать заместитель главного инженера по промышленной безопасности, а утвердить ‒ главный инженер. После того, как будет пройдено обучение и стажировка на рабочем месте, перед допуском к самостоятельной работе, работник проходит проверку знаний по охране труда и промышленной безопасности.

Отдел кадров Смоленской таможни планирует повышение квалификации сотрудников согласно фактическому уровню квалификации и наличию вакансий на соответствующей штатной должности в расписании.

Каждый сотрудник обеспечивается пакетом социальных гарантий. Также в отношении каждого сотрудника действует личная программа повышения квалификации и личностного роста, согласно которой планируются среднесрочные и долгосрочные планы развития сотрудника.

Рассмотрим ситуацию с кадровой политикой в Верхнеднепровском таможенном посту. В Верхнеднепровском таможенном посту действует штатное расписание. В общем численность персонала насчитывает порядка 18 человек. Проанализируем качественные и количественные характеристики персонала. Проведем анализ обеспеченности трудовыми ресурсами Верхнеднепровского таможенного поста за 2016 -2018 гг., который представлен в таблице 3.

Таблица 3

**Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами Верхнеднепровского таможенного поста за 2016 -2018 гг.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 | 2017 | 2018 | Относит., % 2017/2016 | Относит., % 2018/2016 |
| Среднесписочная численность, чел всего  Из них: | 17 | 17 | 18 | 100 | 105,8 |
| Руководители | 1 | 1 | 1 | 100 | 105,8 |
| Специалисты | 10 | 10 | 11 | 100 | 100 |
| Служащие | 6 | 6 | 6 | 100 | 100 |

Источник: http://ctu.customs.ru

Как видим, в 2018 г. в Таможню был принят специалист.

Рассмотрим квалификацию сотрудников, показанную в таблице 4.

Таблица 4

**Квалификация сотрудников Верхнеднепровского таможенного поста за 2016 -2018 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 | | 2017 | | 2018 | | Относит., % 2017/2016 | | Относит., % 2018/2016 | |
| Абс., чел. | Отн., % | Абс., чел. | Отн., % | Абс., чел. | Отн., % | Абс., чел. | Отн., % | Абс., чел. | Отн, % |
| Среднесписочная численность, чел всего | 17 | 100 | 17 | 100 | 18 | 100 | - | - | 1 | 5,8 |

Продолжение таблицы 4

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Высшее образование | 5 | 29,4 | 5 | 29,4 | 6 | 33,3 | - | - | 1 | 20 |
| Среднее специальное | 11 | 64,7 | 11 | 64,7 | 10 | 55,5 | - | - | - | - |
| Среднее (полное) общее образование | 2 | 11,7 | 2 | 11,7 | 2 | 11,5 | - | - | - | - |

Источник: http://ctu.customs.ru

Из данных таблиц можно увидеть, что в таможенном посту в 2018 г. был принят на работу специалист, имеющий высшее образование, на должность специалиста. В области сотрудников руководителей и служащих, имеющих среднее специальное и среднее (полное) общее образование изменений не произошло.

Далее проанализируем персонал по возрасту (таблица 5).

Таблица 5

**Анализ персонала Верхнеднепровского таможенного поста по возрасту за 2016 -2018 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст | 2015 | | 2016 | | 2017 | | Относит., % 2016/2015 | | Относит., % 2017/2015 | |
| Абс., чел. | Отн., % | Абс., чел. | Отн., % | Абс., чел. | Отн., % | Абс., чел. | Отн., % | Абс., чел. | Отн., % |
| Общая численность, чел. | 17 | 100 | 17 | 100 | 18 | 100 | - | - | 1 | 5,8 |
| 18-30 | 5 | 29,4 | 5 | 29,4 | 5 | 27,7 | - | - | - | - |
| 31-40 | 9 | 52,9 | 9 | 52,9 | 10 | 55,5 | - | - | - | 11,1 |
| 41-50 | 3 | 17,6 | 3 | 17,6 | 3 | 16,6 | - | - | 1 | - |
| 51 и старше | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

Источник: http://ctu.customs.ru

Таким образом, ситуация с движением персонала в таможенном посту характеризуется как относительно стабильная. Принятие на должность специалиста объясняется необходимостью стратегического развития таможни и расширения направлений деятельности.

В целом кадровая политика в Смоленской таможне характеризуется как активная, учитывающая в значительной степени интересы сотрудников. При этом необходимо учитывать специфику работы, а также степень ответственности организации в вопросах безопасности личного состава, что определяет особый подход в организации компенсационных пакетов для сотрудников. Несмотря на то, что структура каждого таможенного поста ограничена в отношении карьерного роста, тем не менее, для каждого сотрудника формируется программа развития, позволяющая ему развиваться и расти. Повышение квалификации отражается на мерах материального и нематериального симулирования сотрудников.

В ходе исследования было проведено анонимное анкетирование 18 сотрудников Верхнеднепровского таможенного поста с целью оценить социально- психологический климат в коллективе (на первом этапе оценивались сплоченность, уровень конфликтности, форма неформальных отношений в коллективе), на втором - однородность психологических культурных и социальных установок членов коллектива.

В результате анализа результатов анкет были выявлены: отсутствие однородности психологических культурных и социальных установок членов коллектива, низкая сплоченность коллектива, имеющиеся конфликты.

Это позволяет говорить о достаточно низкой эффективности кадровой политики, а также необходимости корректировки методов управления персоналом.

## 2.2 Направления повышения эффективности управления персоналом таможни

Учитывая выявленные в результате анкетирования пробелы организации управления персоналом Верхнеднепровского таможенного поста, обратимся к способам сплочения коллектива, придания ему целостности и мотивации для будущей работы.

Повышение эффективности управления персоналом зачастую требует больших временных и экономических затрат, поэтому становится актуальным поиск альтернативных путей повышения рентабельности затрат за счет совершенствования их внутренних ресурсов.

С точки зрения совершенствования деятельности Смоленской таможни и одного из ее постов, в частности Верхнеднепровского таможенного поста, проблематика управления корпоративной культурой (КК) является весьма перспективным направлением.

Так, в настоящее время остро стоит вопрос разработки корпоративной культуры таможни, которая включает все таможни региона.

Корпоративная культура организации - это совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством работников.

Корпоративная культура сотрудников - это совокупность поддерживаемых ими ценностей и убеждений, которые предопределяют поведение и характер жизнедеятельности организации.

Соблюдение сотрудниками таможни норм корпоративной культуры позволит решать задачу формирования корпоративного единства организации. Под корпоративным единством понимается неразрывная, взаимная связь всех сотрудников, которая выражается в общности и схожести интересов, единстве ценностей, и таким образом обеспечивает целостность и сплоченность организации независимо от количества структурных подразделений.

Формирование корпоративного единства возможно, если каждый работник содействует эффективности работы организации, формированию ее современного облика, соблюдает антикоррупционные меры и придерживается кодекса служебной этики. Служебная этика - это совокупность этических норм, которые регулируют корпоративное поведение работника, прежде всего, с точки зрения морально-нравственных принципов организации работы, отношений внутри таможни и вне ее.

Служебная этика работников Смоленской таможни должна соответствовать мировым стандартам корпоративного управления и этическим нормам, принятым в международном сообществе. Служебный этикет также является неотъемлемым и значимым элементом корпоративной культуры, но в отличие от этических норм, которые регулируют поведение с точки зрения морально-нравственных принципов, он обращен к внешней стороне поведения.

Формирование корпоративной культуры работников Смоленской таможни невозможно без постоянного развития компетенций персонала. Компетенции - это совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств, позволяющих работнику успешно решать профессиональные задачи.

Предлагается следующая модель компетенций (МК) таможни - т.н. «формула 5К + Л» (пять блоков важнейших компетенций и лидерство), представленная в таблице 6.

Модель компетенций применяется в следующих сферах:

- изменение корпоративной культуры: МК является главным инструментом формирования целевой корпоративной культуры, сохраняющей важнейшие традиции и включающей в себя то новое, что необходимо для работы в современных условиях;

- трансляция корпоративных требований: компетенции - это способ объяснить сотрудникам, какое поведение необходимо, чтобы реализовать стратегию в соответствии с целями организации, поэтому МК - один из ключевых инструментов выстраивания эффективной системы управления персоналом;

- найм: МК результативный инструмент для оценки кандидатов при приеме на работу;

- подготовка кадрового резерва: оценка по МК - это способ отобрать в кадровый резерв и впоследствии заполнить ключевые позиции руководителями новой формации;

- оценка персонала: кадровый отдел таможни оценивает своих сотрудников, ориентируясь на МК, так как совокупность компетенций определяет результативность деятельности;

- обучение и развитие: МК - это основа для формирования программ повышения квалификации кадров, в том числе для управленческого обучения.

Таблица 6

**Модель корпоративных компетенций Верхнеднепровского таможенного поста**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ценности бренда | Блоки компетенций "5К+Л" | Краткое описание |
| Мастерство | Компетентность | Наличие профессиональных компетенций.  Способность учиться и развиваться.  Готовность делиться опытом и передавать знания |
| Клиентоориентированность | Ориентация на пользу клиентов компании |
| Целостность | Корпоративность и ответственность | Ориентация на интересы компании.  Умение работать в команде.  Нацеленность на результат |
| Качество и безопасность | Ориентация на качество и эффективность. Обеспечение безопасности |
| Обновление | Креативность и инновационность | Выдвижение инициатив и внедрение инноваций.  Поддержка инициатив других |
| Лидерство | Воодушевление и вовлечение других.  Мотивирование и убеждение без административного давления |

Источник: http://ctu.customs.ru

Решая задачу формирования корпоративной культуры в поведении сотрудников, руководство таможни должно использовать не только организационно- управленческие средства, но и задействовать мотивационные ресурсы. Руководство должно разработать эффективную систему управления мотивацией сотрудников, включающую как премирование, так и создание психологического климата, в котором людям было бы комфортно работать и хотелось проявлять интерес к общему делу.

Для этого культивируются следующие нормы и принципы взаимоотношений между сотрудниками: уважение личности, нацеленность на результат, содействие профессионально-личностному развитию, выстраивание конструктивных отношений с коллегами.

В деле формирования корпоративной культуры в поведении сотрудников огромное значение придается процессу целенаправленной подготовки и повышения квалификации кадров. Для этого необходимо использовать имеющуюся разветвленную систему дополнительного профессионального образования (ДПО), развитие которой обусловлено появлением новых требований к сотрудникам таможни в ситуации технологических изменений производства и развития новых внешнеэкономических связей.

Важный момент, который должен быть учтен: в формировании культуры должны принимать все сотрудники компании, и уж точно – неформальные лидеры. Ведь именно на них ориентируется большинство сотрудников. Таким образом, изменение корпоративной культуры требует комплексного подхода.

Организуя процесс формирования корпоративной культуры, в его этапы целесообразно включить следующие:

- исследование и описание того, что уже есть сейчас;

- создание и реализация плана мероприятий;

- оценка успешности проекта.

В процессе формирования корпоративной культуры большую эффективность демонстрирует применение тренингов и прежде чем, говорить о тренинге по развитию корпоративной культуры, необходимо сказать несколько слов о трениге, как способе обучения сотрудников.

Тренинг - это краткосрочный интерактивный процесс обучения небольшой группы, направленный на формирование личностных и деловых умений/навыков всех участников группы.

Интерактивность тренинга позволяет найти новые возможности в достижении тех или иных целей.

К наиболее распространенным тренингам относят:

- эффективные коммуникации и основы телефонного общения;

- тренинг продаж (имеет значение не только в сфере бизнеса);

- работа в сложной ситуации;

- деловое письмо;

- трениг по созданию/повышению корпоративной культуры;

- эффективное участие в переговорах;

- тренинг командообразования;

- тренинг презентации;

- принятие эффективных решений и т.п.

На сегодняшний день тренинг стал основной формой обучения персонала во многих компаниях, поскольку обучение взрослого человека строится с опорой на опыт, который у него есть. Он критично относится к новому, для него важно обоснование: зачем мне это нужно? Поэтому в начале обучения важна проблематизация.

Кроме того, необходимыми условиями процесса обучения являются активность, осознанность, самостоятельность, признание статуса и социальных ролей участников группы. Всё это достижимо только в условиях такой формы обучения как тренинг.

Среди преимуществ тренинга как формы обучения необходимо выделить следующие:

- облегчается восприятие нового материала;

- шире используется опыт участников (в ходе занятий он подвергается значительному переосмыслению и упорядочиванию);

- доказывая или обосновывая те или иные подходы к решению поставленных задач, участники присваивают новые знания и новые подходы к решению этих задач;

- участники получают возможность более четко увидеть модели эффективного и неэффективного поведения и соотнести их с теми образцами поведения, которые они привыкли демонстрировать.

Обозначим причины эффективности тренингов, что же обеспечивает эффективность тренинга по сравнению с семинаром? Именно то, что происходит с участниками благодаря тренеру, атмосфере тренинга, характеру деятельности и организации тренинга.

Погружение в материал – его обеспечивают занятия по одной тематике в течение 8 часов два дня подряд.

Интенсивность – достигается плотностью работы на тренинге, высокой активностью участников.

«Знание есть исправленная ошибка» - постоянные попытки самостоятельного поиска решения проблемы (иногда заводящие в тупик), интеллектуальный азарт, эмоциональный подъём участников формируют у них сильнейший информационный запрос, который обеспечивает более прочное знание, чем то, что усвоено при чтении литературы или же в ходе классической лекции.

Групповая динамика – тренер добивается такого качества тренинговой группы, которое позволяет «выращивать знание» внутри группы помимо информации, полученной непосредственно от тренера.

Инсайт - озарение, которое приходит к участнику в условиях напряжённой работы, всплеска интуиции.

Рефлексия – тренер предложит участникам качественные методики, позволяющие участникам взглянуть на себя в своём профессиональном развитии со стороны и проанализировать его.

При проведении тренинга по развитию корпоративной культуры должны соблюдаться следующие принципы, которые обеспечивают эффективность освоения знаний, умений, навыков.

Подача информации:

- доступность (понятность);

- новизна;

- преемственность;

- научная обоснованность;

- практическая направленность

Позиции тренера и участников:

- активность;

- ответственность;

- открытость (контактность)

Характеристики учебной среды:

- безопасность;

- баланс позитивной обратной связи с "вектором на развитие"

Многие тренеры используют такое понятие как "обратная связь".

Обратная связь - информация о результатах совершенного действия, данная другому человеку в такой форме, в которой она наиболее полно сможет быть использована для дальнейшего качественного роста и повышения эффективности того, кому она дана.

Цели обратной связи:

- стимулировать эффективное поведение новичка (позитивная обратная связь);

- скорректировать неэффективное поведение новичка (конструктивная обратная связь).

Обратная связь - инструмент тренера для достижения результата.

Таким образом, при развитии корпоративной культуры, организаторы должны ориентироваться на системный и стратегический уровень проблем, тогда как вопросы индивидуальных проблем остаются за рамками тренинга.

Для того чтобы была обеспечена максимальная эффективность тренинга для сотрудников таможенного поста, необходимо учесть следующие аспекты:

- содержание тренинга не должно противоречить правовым нормам, регулирующим деятельность таможни, традициям и стандартам работы таможни.

- тренинг должен быть выбран и структурирован правильно. Возможно, для коллектива, где корпоративная культура организована на приемлемом уровне, логичнее провести тренинг по мотивации сотрудников.

- сотрудники должны закрепить материал тренинга на практике – т.е. заниматься после тренинга именно той деятельностью, которую они совершенствовали на тренинге.

- сотрудники должны быть заранее замотивированы на тренинг, т.е. отчётливо понимать, какую пользу и выгоды принесёт им обучение.

- обучение на тренингах полезно периодически повторять, а лучше проводить в рамках заранее спланированных долгосрочных программ обучения.

Участники тренинга не сдают зачётов и экзаменов и не пишут контрольных работ в классическом виде. Традиционно в конце тренинга участникам даётся итоговое комплексное задание, которое тренеры называют «сборка», т.к. в нём собираются все умения, на которые был направлен тренинг. Во время выполнения этого задания тренер видит, чему участники научились по сравнению с начальным уровнем и по результатам наблюдений в отчете (в случае корпоративного тренинга) пишет рекомендации для руководства. Так же в конце тренинга происходит оценка удовлетворенности участников обучения с помощью опроса и анкетирования. А заказчик оценивает динамику результативности участников непосредственно на рабочем месте, фиксирует передачу опыта участником своим коллегам, другие положительные изменения в рабочем процессе.

Итак, вид тренинга подбирается исходя из следующих параметров: участники; тематика; уровень проблем в организации.

Точный выбор вида и уровня тренинга — залог его успеха.

Для того чтобы обучение сотрудников дало максимальный эффект, как и в любом деле, необходим контроль за системой обучения. Система контроля обучения включает в себя:

- ответ на вопрос: «какого результата я хочу от обучения?»;

- первичный контроль – формулирование конкретной задачи обучения специалистам, тренерам;

- текущий контроль – подробное согласование программ обучения персонала, получаемых знаний и тренируемых навыков;

- заключительный контроль – формальная и неформальная проверка полученных знаний и навыков с помощью анкетирования, тестов и пр.;

- контроль за использованием сотрудниками знаний и навыков, полученных на тренинге в повседневной деятельности.

В программу тренинга по формированию корпоративной культуры в Смоленской таможне целесообразно включить следующие пункты:

- современное понимание корпоративной культуры;

- логические уровни организации и корпоративная культура;

- функции корпоративной культуры;

- корпоративные ценности, убеждения и правила как основа для формирования корпоративной культуры;

- инструменты для «вскрытия» корпоративной культуры;

- корпоративный кодекс;

- корпоративные стандарты;

- инструменты выявления корпоративных ценностей и развития корпоративной культуры;

- роль лидеров в развитии корпоративной культуры;

- роль внутреннего PR в процессе перестройки корпоративной культуры.

Таким образом, в рамках совершенствования организации управления персоналом предлагается организация и проведение серии тренингов по следующим тематикам:

- командообразование;

- корпоративная культура сотрудников таможни;

- развитие психологической устойчивости.

Данные тренинги следует считать базовыми и основными, которые предлагается провести в отношении всех сотрудников Смоленской таможни. Впоследствии с учетом оценки результативности проведенных тренингов можно организовывать и проводить ежегодно поддерживающие мероприятия, направленные на повышение мотивации сотрудников, развитие психологических качеств сотрудников таможни и т.д.

Организация мероприятий, направленных, на развитие корпоративных компетенций сотрудников Верхнеднепровского таможенного поста должна способствовать:

- развитию корпоративного духа сотрудников;

- повышению информированности о деятельности Смоленской таможни, ее корпоративной культуре, сущности клиенториентированности, значении и ценностях служебной этики;

- повышению мотивации к работе;

- созданию команды на предприятии.

При совершенствовании культуры Смоленской таможни необходимо сделать акцент на развитии творческих способностей сотрудников, при этом важно, что для полноценного развития таможни необходима поточная организация подачи и сбора креативных идей сотрудников, а также применение их в практике на благо всей системы. В совершенствовании эффективной корпоративной культуры также должно быть уделено внимание совместной работе руководства и подчиненных в рамках отдельных мероприятий.

Таким образом, предлагаемые мероприятия должны способствовать повышению эффективности управления персоналом Смоленской таможни, созданию и развитию корпоративной культуры, сплочению сотрудников и их мотивированности.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью исследования, проведенного в рамках данной курсовой работы являлся анализ эффективности управления персоналом в таможенных органах. В заключении работы подведем итоги.

В ходе проведенного исследования мы пришли к вводу, что имеющаяся сегодня методика, по которой оценивают управление в органах таможни, основываясь целиком на КПЭД, не предоставляет возможности получить полное представление по поводу ее эффективности.

На сегодняшний день ощущается потребность в том, что нужно разработать специальную методику, которая позволяет комплексно оценивать эффективность управления (с применением модели KPI). Это поможет с разных сторон оценивать показатели с дальнейшей обработкой, чтобы в итоге получился интегральный результат.

В ходе исследования были проанализированы критерии и методы оценки эффективности управления персоналом, применение которых в рамках анкетирования сотрудников Верхнеднепровского таможенного поста Смоленской таможни позволило выявить отсутствие однородности психологических культурных и социальных установок членов коллектива, низкую сплоченность коллектива, имеющиеся конфликты, что позволило говорить о достаточно низкой эффективности кадровой политики, а также необходимости корректировки методов управления персоналом.

В рамках совершенствования организации управления персоналом была предложена организация и проведение серии тренингов по следующим тематикам:

- командообразование;

- корпоративная культура сотрудников таможни;

- развитие психологической устойчивости.

Данные тренинги следует считать базовыми и основными, которые предлагается провести в отношении всех сотрудников Смоленской таможни. Впоследствии с учетом оценки результативности проведенных тренингов можно организовывать и проводить ежегодно поддерживающие мероприятия, направленные на повышение мотивации сотрудников, развитие психологических качеств сотрудников таможни и т.д.

Таким образом, предлагаемые мероприятия должны способствовать повышению эффективности управления персоналом Смоленской таможни, созданию и развитию корпоративной культуры, сплочению сотрудников и их мотивированности.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об утверждении методик расчета определения значений показателей

для оценки эффективности деятельности руководителя Федеральной таможенной службы по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]: приказ ФТС России от 15.05.2014 № 895 (с изм. и доп., вступ. в силу с 19.12.2018). – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_163403/ (дата обращения 29.12.2018).

1. О контрольных показателях эффективности деятельности

региональных таможенных управлений и таможен, непосредственно подчинённых ФТС России [Электронный ресурс]: приказ ФТС России от 01.03.2013 №395 – Режим доступа: https://customs.consultant.ru/documents/1135167 (дата обращения 20.12.2018).

1. О таможенном регулировании [Электронный ресурс]: федер. закон от

27.11.2010 № 311- ФЗ (с изм. и доп., втуп. в силу с 28.11.2018).- Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_107181/ (дата обращения: 21.12.2019).

1. Азаров, Ю.Ф. Основы таможенного дела: учеб. пособие в 2 т., Т. 1., под общ. ред. Ю.Ф. Азарова/ Ю.Ф.Азаров - М.: РИО РТА, 2016.- 571 с.
2. Волков, В.Ф. Управление таможенной деятельностью: учеб. пособие; под общ.ред. В.В.Макрусева / Е.Ф. Волков. – СПб.: ИЦ « Интермедия», 2018. - 440 с.
3. Гапоненко, А.Л. Общий и специальный менеджмент: учебник; под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина / А.Л.Гапоненко - М.: РАГС, 2016.- 568 с.
4. Дианова,В.Ю. Развитие таможенных институтов: монография / В. Ю. Дианова.В.Ю, Макрусев.В.В, Маркина.О.В.- М.: Изд-во Российской таможенной акад., 2016.- 248с.
5. Драгонов, В.Г. Основы таможенного дела: учебник; под общ. ред. В.Г. Драганова/ В.Г.Драгонов - М.: Экономика, 2017.- 687 с.
6. Клищ,Н.Н. Повышение результативности деятельности государственных служащих: автореф. дис. канд. экон. наук / Н.Н. Клищ - Москва, 2015. - 27 с.
7. Королев, В.И. Основы менеджмента: учеб. пособие по направлению

«Менеджмент» ; под ред. В.И. Королева/ В.И.Королев- М.: Магистр, 2017.- 619 с.

1. Макрусев, В.В. Управление развитием таможенных органов России на

основе институционального подхода / В.В. Макрусев, В. Ю. Дианова, О. В. Маркина // Статья - Гуманитарные и социальные науки.- 2016.- № 2. –С.59-66.

1. Макрусев, В.В. Таможенный менеджмент: учеб. пособие/ В.В. Макрусев, В.Ю. Дианова – М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2017. 278 с.
2. Медведев, В.П. Основы менеджмента. Кн.1: учеб.-метод. пособие/ В.П. Медведев, Всеросийск. акад. внешней торговли - М.: Дека, 2014.- 351 с.
3. Нефедов, А.И. Управление реальностью или трудно быть магом/ А.И.Нефедов - Минск: Книжный дом, 2016. – 320с.
4. Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М.Панов — М.: Инфра-М, 2013. — 255 с.
5. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь/ Б.А.Райзберг, Л.Ш.Лозовский, Е.Б.Стародубцева - М.: ИНФРА-М, 2016.- 494 с.
6. Рожкова, Ю.В. Управление качеством таможенной деятельности/ Ю.В.Рожкова// Вестник Оренбургского Государственного Университета.-2016. – №8.­ - С. 54-58.
7. Севакович, А.З. Менеджмент не наука, не искусство /А.З.Севакович // Менеджмент.- 2016. - №2.- С.51-56.
8. Сопина, Л. К. Анализ критериев оценки эффективности управления в таможенных органах/ Л.К.Сопина, А.А. Янченко // Молодой ученый. - 2016.- №11.- С.1010-1013.
9. Терещенко, К. Между желаемым и действительным — индекс удовлетворенности персонала: статья / К.Терещенко//Периодическое издание «Справочник экономиста». - 2015.- №9.- С.14–22.
10. Фрад, М. Менеджмент как наука и искусство/ М.Фрад - М., 2017. – 301с.
11. Федеральная таможенная служба [Электронный ресурс]:

официальный сайт. – 2004-2019.- Электрон. дан.- Режим доступа: http://www.customs.ru/index.php (дата обращения: 23.12.2018).

1. Научный журнал « Молодой учёный » [Электронный ресурс]: - 2008–

2019.- Электрон. дан.- Режим доступа: https://moluch.ru (дата обращения: 19.12.2018).

1. Bstudy – статьи для высших учебных заведений [Электронный

ресурс- 2017-1019 .-Электрон. дан. – Режим доступа: https://bstudy.net (дата обращения: 20.12.2018).

