

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
(Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Кафедра менеджмента и таможенного дела

### Курсовая работа

по дисциплине: Таможенный менеджмент

на тему: Современные тенденции мотивации и их

применение в таможенных органах

Выполнил (а) студент (ка) 2 курса  
741720 группы очной формы обучения  
семестр 3

Алишавит Полина Викторовна  
(Ф.И.О. полностью)

Алиш

(подпись)

Руководитель: доцент, к.э.н.  
(должность, учёная степень)

Новикова Наталья Викторовна  
(Ф.И.О.)

Отметка о допуске (недопуске) к защите

к защите  
« 10 » сентября 2018 г.

(Подпись руководителя)

Рег. номер \_\_\_\_\_

(Дата)

*Срок сдачи 14.08.18  
Рыжов  
председатель  
собрания на конкурс 4  
66/49/2018/010/18*

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические основы мотивации</b>	
1.1 Мотивация: понятие, виды, инструменты .....	5
1.2 Концепции мотивации: понятие и характеристика .....	14
<b>Глава 2. Особенности применения современных концепций мотивации в таможенных органах</b>	
2.1 Анализ системы мотивации в таможенных органах .....	22
2.2 Пути совершенствования мотивации должностных лиц в таможенных органах .....	31
<b>Заключение .....</b>	<b>40</b>
<b>Список использованных источников .....</b>	<b>43</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Для решения задач, которые на сегодняшний день стоят перед таможенной службой необходимо, чтобы каждый сотрудник эффективно и добросовестно выполнял свою работу. Трудовая деятельность в таможенных органах имеет ряд специфических особенностей, которые связаны с высокой ответственностью должностных лиц таможенных органов, решением задач, которые связаны с защитой государственных и национальных интересов. Также труд сотрудника таможенных органов сопряжен с использованием интеллектуального и творческого потенциала для решения поставленных задач, при этом в таможенных структурах осуществляется четкая регламентация управления и трудовой дисциплины.

Для того чтобы грамотно выстроить работу, поддерживать среди персонала желание работать с полной отдачей необходимо использовать мотивацию. В общем контексте под мотивацией понимают внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения.

Актуальность темы курсовой работы заключается в том, что при отсутствии четко выстроенной системы мотивации, результативность служащих в таможенных органах может снизиться, что негативно повлияет на всю Федеральную таможенную службу. Поэтому приоритетным направлением для развития таможенных органов является совершенствование системы мотивации должностных лиц.

Объектом исследования в курсовой работе является мотивация к труду.

Предметом исследования в курсовой работе являются современные концепции мотивации и их применения в таможенных органах.

Цель работы курсовой работы - изучить являются современные концепции мотивации и их применения в таможенных органах.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач:

- изучить понятие, виды и инструменты мотивации;
- рассмотреть основные концепции мотивации;
- проанализировать систему мотивации в таможенных органах;
- определить пути совершенствования мотивации должностных лиц в таможенных органах.

В основе методологического подхода лежит диалектический метод познания, предполагающий изучение основных категорий и процессов в их постоянном развитии, взаимосвязи и взаимообусловленности. В процессе написания курсовой работы были использованы методы научного исследования: анализ и синтез, метод обобщений, системный подход.

В ходе написания курсовой работы использовались учебные пособия по таможенному менеджменту, нормативно-правовые акты в области таможенного дела, материалы сети Интернет и периодических изданий.

Структура курсовой работы представлена двумя главами. В первой главе курсовой работы рассматриваются теоретические основы мотивации, дается понятие мотивации, описываются виды и инструменты мотивации, приводится характеристика концепций мотивации. Во второй главе курсовой работы рассматриваются особенности применения современных концепций мотивации в таможенных органах. Анализируется система мотивации в таможенных органах, выделяются пути совершенствования мотивации должностных лиц в таможенных органах.

В качестве наглядного материала в курсовой работе используются рисунки и диаграммы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ

## 1.1 Мотивация: понятие, виды, инструменты

Под мотивацией понимается совокупность внешних и внутренних движущих сил, которые побуждают человека к совершению определенных действий и ориентируют его на достижение поставленных целей. Для раскрытия понятия мотивации необходимо рассмотреть три основополагающих аспекта данного явления:

- что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;
- каково соотношение внешних и внутренних сил;
- как мотивация соотносится с результатом деятельности человека.

В основе мотивации лежат потребности человека. Под потребностями понимается то, что находится и возникает у человека внутри, но в тоже время для каждого имеет свое индивидуальное проявление. Под мотивом подразумевается то, что вызывает у человека определенные действия. Мотивы имеют персональный характер и зависят от множества внутренних и внешних факторов. Мотивы вызывают действия по удовлетворению потребностей, но при этом у разных групп людей они могут иметь разную реализацию, даже если они испытывают сходные потребности. Если потребность не всегда является осознанной, то мотивы поддаются осознанию. Поведение человека определяется совокупностью мотивов.

Под мотивирование понимается процесс воздействия на человека в целях его побуждения к определенным действиям через пробуждение в нем определенных мотивов. В основе управления человеком лежит именно мотивирование, так как процесс мотивации во многом определяет эффективность управления человеком и коллективом в целом. Роль рычага в

рамках реализации мотивационного процесса выполняют стимулы. В качестве символов можно выделить отдельные предметы, обещания, действия других людей и так далее. Ни на все стимулы человек реагирует осознанно. На одни и те же стимулы различные люди могут давать абсолютно разную реакцию.

Процесс применения стимулов в целях мотивации людей называется стимулированием. В свою очередь стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Основное отличие состоит в том, что стимулирование является лишь средством, с помощью которого достигается мотивация.

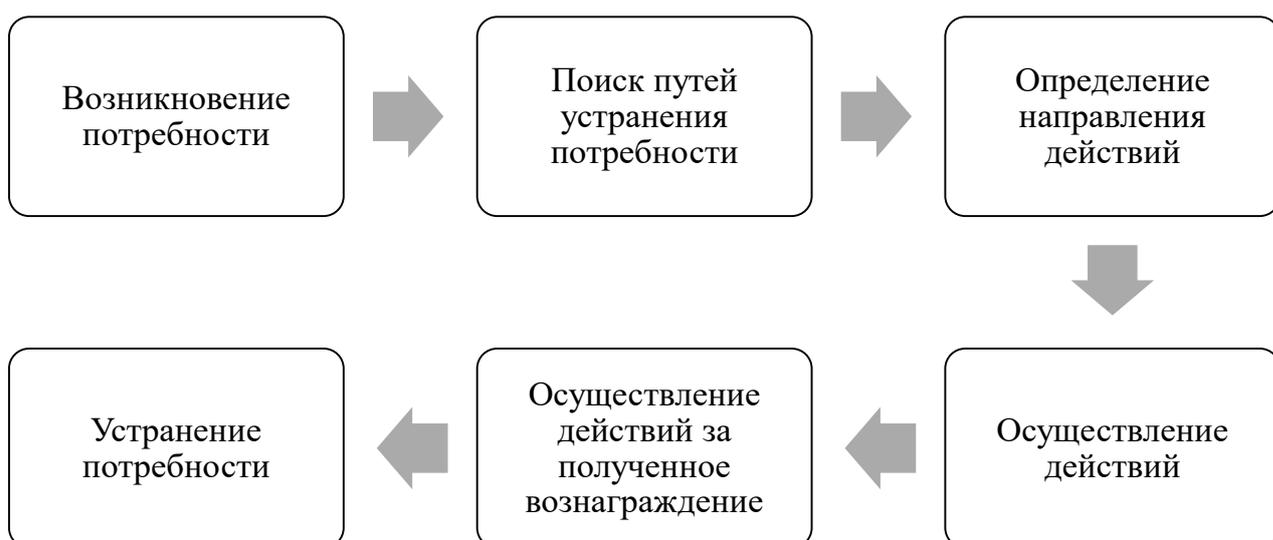
По своей сути одну и ту же работу человек может выполнять по-разному, то есть он может затрачивать разное количество усилий, работая в полную силу или в полсилы, стремится выбрать более легкую работу, а может наоборот решать более сложные и тяжелые задачи. Всё вышеперечисленное зависит от того какие усилия готов приложить сотрудник. Именно за выбор приложения усилий отвечает мотивационный процесс [14, с.124].

Всё вышеизложенное позволяет уточнить определение мотивации. Под мотивацией следует понимать совокупность сил, которые побуждают человека осуществлять деятельность с затратой определенного количества усилий, с определенным уровнем добросовестности, старания и настойчивости в направлении достижения определенных целей.

На данный период времени является очевидным, что мотивация оказывает решающее влияние на выполнение человеком своих производственных обязанностей. Но при этом между конечным результатом деятельности и мотивацией не прослеживается однозначной зависимости. Можно привести ряд примеров, когда человек, который был замотивирован на выполнение определенных задач показывал более худшие результаты труда, чем человек, который не замотивирован или слабо мотивирован. Отсутствие данной взаимосвязи обусловлено тем, что на конечный результат

деятельности оказывают влияние ряд других факторов таких как, к примеру, способности работника, понимание решаемой задачи, квалификация, поддержка со стороны окружения.

Разрыв между результатом труда и мотивацией порождает на данный период времени серьёзную управленческую проблему, которую можно сформулировать следующим образом: как оценить результат труда отдельного сотрудника и как его вознаградить? Если осуществлять вознаграждение только исключительно по результатам труда, то это может привести к демотивации сотрудника, который получил более низкий результат, но при этом затратил больше усилий и стараний. С другой стороны, если осуществлять вознаграждение работников без учета реального результата труда, то это может привести к ухудшению работы организации в целом и ухудшить результаты труда менее мотивированных, но более производительных работников. В связи с этим решение проблем мотивации и принятие конкретных управленческих решений в данном случае носит ситуационный характер. Мотивационный процесс проиллюстрирован на рисунке 1 [20, с.72].



Источник: Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие/И.Ю. Солдатова. – М.: Дашков и К, 2015. – 72 с.

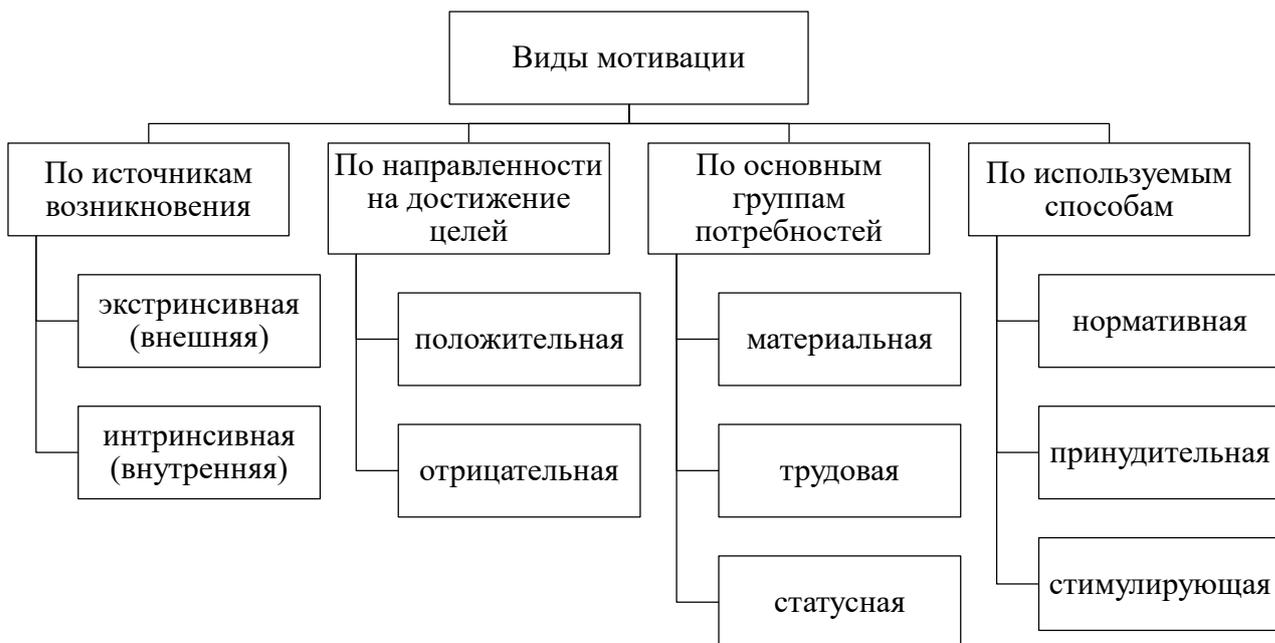
**Рис. 1. Процесс мотивации**

На данный период времени выделяют различные классификации мотивации. Так может быть выделена экстринсивная и интринсивная мотивация. Под экстринсивной мотивацией понимается внешняя группа мотивов, которые обусловлены обстоятельствами, стимулами и условиями, которые не связаны с содержанием конкретного вида деятельности. Под интринсивной мотивацией или внутренней мотивацией понимаются причины, которые связаны с жизненной позицией человека, его желаниями и потребностями, интересами и стремлениями. В рамках своей внутренней мотивации человек поступает и действует добровольно, не ориентируясь при этом на внешние обстоятельства. Выделение данной классификации мотивации на данный период времени является дискуссионным вопросом. Можно сделать вывод, что данные дебаты являются без перспективными и беспочвенным, так как человек является активным членом социума и не может быть полностью независим от влияния окружающего общества при выборе поступков и принятии решений.

Также может быть выделена отрицательная и положительная мотивация. К положительной мотивации можно отнести различного рода вознаграждения, в рамках отрицательной мотивации примерами выступают различного рода наказания, взыскания.

Выделяют устойчивую и неустойчивую мотивацию. При устойчивой форме мотивации индивид в целях удовлетворения своих потребностей и нужд выполняет устойчивые действия и при этом не нуждается в дополнительных стимулах. При неустойчивой мотивации человек нуждается в постоянных стимулах извне.

Так же можно выделить индивидуальную, групповую и познавательную мотивации. Есть ещё и второстепенные виды мотивации, куда можно отнести материальную, статусную, трудовую, принудительную либо нормативную. Виды мотивации представлены на рисунке 2 [9, с.198].



Источник: Бланк, И.А. Менеджмент: учебный курс/И.А. Бланк. - Киев: Ника-Центр Эльга, 2013. - 198 с.

**Рис. 2. Виды мотивации**

Под инструментами мотивации понимается совокупность действий, которые направлены на стимулирование персонала к качественному исполнению своих трудовых функций с точными предписаниями согласно должностным инструкциям и пониманием собственной значимости в производственном процессе.

Все инструменты мотивационного процесса можно подразделить на две большие группы: материальная и нематериальная мотивация. В основе материальной мотивации лежит размер фактического денежного или иного материального вознаграждения сотрудникам. На данный период времени существует достаточно большое количество конкретных способов использования материальной мотивации. Материальная мотивация также отражается в законодательных актах о труде, к примеру, работник имеет право на дополнительные и компенсационные выплаты, если его труд связан с опасными или вредными условиями.

Исходя из своего выражения материальная мотивация подразделяется на прямую и неденежную. Прямые стимулы затрагивают общий уровень

дохода работника и имеют четкое денежное выражение. К неденежной мотивации относится предоставление работнику дополнительных материальных благ или наоборот их лишение, что напрямую не воздействует на его уровень дохода. По механизму мотивирования материальная мотивация подразделяется на позитивную и негативную. К позитивной мотивации относятся любые варианты материального поощрения. В рамках негативных инструментов мотивации выделяют инструменты наказания сотрудника за нарушение правил внутреннего распорядка, пренебрежение дисциплиной, не выполнение нормативов по выработке и другие проступки дисциплинарного или трудового характера [20, с.80].

Наиболее часто используются такие инструменты материальной мотивации как заработная плата, премии, подарки и штрафы. Оплата труда сотрудника является основной частью механизма материальной мотивации. Так как каждая организация принимает решение об установлении заработной платы, то можно говорить о том, что материальная мотивация используется всеми без исключения. Сама по себе заработная плата не всегда является эффективным инструментом мотивации, так как для ее изменения необходимо совершить определенные процессуальные действия. Самым распространенным механизмом материальной мотивации являются премии. Под премией понимается отдельное вознаграждение, которое назначается сотруднику в соответствии с ключевыми показателями его деятельности. Необходимо отметить, что все денежные премии входят в оплату труда работника и влияют на выплаты, которые связаны с социальным обеспечением и предусмотрены законодательством. Работодатель имеет право делать своим сотрудникам различные подарки. Подарки могут быть в виде услуг или продукции, которые производят само предприятие, так и в виде других ценностей. В качестве примеров подарков можно привести получение путёвки, билеты на культурно-массовые мероприятия и так далее. Непосредственно штрафовать работников за нарушение трудовой дисциплины работодатель согласно трудовому законодательству не имеет

права. Но при этом законодательство допускает возможность лишения сотрудника премии, если у него есть дисциплинарные взыскания. В ряде государственных институтов наличие дисциплинарного взыскания даёт основания для понижения в должности с соответствующим уменьшением оплаты труда. Все вынесенные работнику дисциплинарные взыскания фиксируются в личном деле, а механизм их воздействия на работника прописывается во внутренних локальных актах. Работодатель имеет право на предоставление материальной помощи нуждающимся работникам, компенсации за использование транспорта, аренды жилья, мобильной связи или проезда на общественном транспорте.

Материальная мотивация имеет свои преимущества и недостатки. В качестве основных преимуществ можно выделить универсальность, простоту внедрения, легкость оценки и регулирования. Среди основных негативных моментов, которые характерны для материальной мотивации можно отнести такие как: увеличение затрат предприятия, в большинстве случаев применения материальной мотивации для предприятия обходятся дороже, чем применение индивидуальных способов нематериальной мотивации, которые в ряде случаев не предполагают дополнительных расходов вообще; инструменты материальной мотивации являются ограниченными, по сравнению с инструментарием нематериальной мотивации; за счёт дополнительных выплат, сделанных сотрудникам, увеличивается налоговая нагрузка.

Наиболее эффективным инструментом при его правильной реализации является нематериальная мотивация сотрудников. Увеличение денежных выплат в сторону работников создаёт мотивационные эффекты на краткосрочный период, при этом использование методов нематериального стимулирования позволяет постоянно поддерживать творческую активность сотрудникам, повышать его лояльность к компании и профессиональный уровень.

Можно выделить несколько видов нематериальной мотивации. Социальную мотивацию составляет возможность получения медицинской страховки, перспективы карьерного роста, возможность для саморазвития и обучения. Используя социальную мотивацию у сотрудника можно повысить чувство собственной значимости через привлечение его к принятию решений, делегирование важных полномочий и участие в управлении коллективом.

В основе психологической мотивации лежит потребность в общении. Использовать методы психологической мотивации необходимо в первую очередь. Так как создание благоприятной атмосферы в коллективе находится в интересах всех работников. Особую роль в рамках психологической мотивации имеет личность руководителя, его авторитет, проведение корпоративных мероприятий.

В основе моральной мотивации лежит уважение со стороны руководства и коллег. Основными инструментами признания заслуг является устная похвала, присвоение знаков отличия и вручения грамот, создание доски почета.

Организационная мотивация реализуется через заботу о сотруднике, организацию питания и отдыха во время рабочего дня, а также включает в себя организацию рабочего места. Среди основных инструментов социальной мотивации можно выделить такие как приобретение новой оргтехники, обустройство спортивных залов и комнат отдыха [10, с.120].

Нематериальные методы мотивации строятся на политических, правовых, экономических и социальных внешних условиях. Для каждой организации характерны свои собственные способы нематериального стимулирования. Набор нематериальных стимулов определяется спецификой работы, характером коллектива и стилем управления. К примеру, коллектив активных и молодых специалистов можно мотивировать через совместное проведение досуга. Для коллектива, который состоит из исполнителей более

зрелого возраста, большее значение имеют, к примеру, дополнительные дни отпуска.

К наиболее эффективным методам нематериального стимулирования относятся, такие как предоставление дополнительных дней отпуска, оплачиваемых отгулов, гибкого графика работы, обучение сотрудников, похвала, реализация плана карьерного роста, повышение квалификации, поздравление со значимыми датами, предоставление скидок на услуги компании, обращение за советом к сотрудникам. Это лишь частичный перечень способов нематериальной мотивации без осуществления прямых денежных выплат или повышение окладов.

Публичные способы нематериальной мотивации действует на коллектив более сильно, чем точечная материальная мотивация отдельных наиболее успешных сотрудников. На данный период времени методы нематериальной мотивации являются недооцененными со стороны руководителей. Основные инструменты мотивации обобщены на рисунке 3 [9, с.201].



Источник: Бланк, И.А. Менеджмент: учебный курс/И.А. Бланк. - Киев: Ника-Центр Эльга, 2013. - 202 с.

**Рис. 3. Основные инструменты мотивации**

Таким образом на основе вышеизложенного можно сделать вывод, что под мотивацией следует понимать совокупность сил, которые побуждают человека осуществлять деятельность с затратой определенного количества усилий, с определенным уровнем добросовестности, старания и настойчивости в направлении достижения определенных целей. На данный период времени выделяют различные классификации мотивации. Так может быть выделена экстринсивная и интринсивная мотивация, отрицательная и положительная мотивация, устойчивая и неустойчивая мотивация и так далее. Под инструментами мотивации понимается совокупность действий, которые направлены на стимулирование персонала к качественному исполнению своих трудовых функций с точными предписаниями согласно должностным инструкциям и пониманием собственной значимости в производственном процессе. Все инструменты мотивационного процесса можно подразделить на две большие группы: материальная и нематериальная мотивация.

## **1.2 Концепции мотивации: понятие и характеристика**

Концепции мотивации подразделяются на две большие группы: содержательные и процессуальные. В основе содержательных концепций лежат потребности человека, которые побуждают его к действию. К классическим содержательным теориям относятся: теория потребностей А. Маслоу, теория К. Алдерфера, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория оптрбностей Д. Мак-Клелланда. В основе процессуальных теорий анализируется распределение человеком усилий для достижения цели и выбора конкретного вида поведения. Процессуальные теории выясняют, каким образом работники определяют наилучший способ удовлетворения потребностей, выбирая его из альтернативных вариантов своего поведения. В основе данных теорий не отрицается существование потребностей человека,

но и доказывається об'єктивне впливання інших факторів на поведінку людини. Основні концепції мотивації представлені на рисунку 4 [9, с.203].



Источник: Бланк, И.А. Менеджмент: учебный курс/И.А. Бланк. - Киев: Ника-Центр Эльга, 2013. - 203 с.

**Рис. 4. Концепции мотивации**

Рассмотрим концепции мотивации более подробно. Содержательные теории подразделяют потребности на вторичные и первичные. Первичные потребности являются естественными, а вторичные потребности являются приобретенными. При возникновении потребности человек стремится ее удовлетворить и проявляет интерес ко всему, что это позволяет сделать. Данный интерес становится трудовым мотивом.

А. Маслоу сформулировал теорию потребностей в 40-х годах прошлого века. А. Маслоу выделили 5 групп потребностей, которые проиллюстрированы на рисунке 5. Американский ученый представил потребности человека в виде пирамиды в иерархическом порядке. Таким образом, новая потребность человека появляется после того как потребность находящаяся на нижнем уровне перестает быть доминантной для человека [9, с.204].



Источник: Бланк, И.А. Менеджмент: учебный курс/И.А. Бланк. - Киев: Ника-Центр Эльга, 2013. - 204 с.

**Рис. 5. Пирамида потребностей А. Маслоу**

Если физические потребности не удовлетворены, то они преобладают над другими и остаются в приоритете. В обществе с более высоким уровнем развития доминантными потребностями являются потребности высшего уровня. Удовлетворение высших потребностей по А. Маслоу ведет к формированию индивидуализма и самоактуализации. Для удовлетворения физиологических потребностей должны быть организованы приемлемые условия труда и необходим минимальный уровень оплаты труда. Потребности в безопасности можно удовлетворить с помощью заработной платы, которая превышает минимально допустимый уровень. Заработная плата должна позволять оплатить страховку и накопить средства на достойную старость. Уверенность в будущем создается через работу в надежной организации, которая предоставляет своим сотрудникам дополнительные социальные гарантии. Без удовлетворения потребностей

первого и второго уровней, которые являются первичными, невозможна нормальная жизнь человека. На третьем уровне находятся потребности в причастности или социальные, которые основываются на признании заслуг человека со стороны окружающих, а также его принадлежности к определенной социальной группе. Данные потребности могут быть удовлетворены через участие в групповой работе, уважение со стороны коллег и руководства. К четвертому уровню относятся статусные потребности или потребности в самоутверждении. Данные потребности удовлетворяются через завоевание авторитета, известности, получение публичного признания. Данными потребностями достаточно легко управлять через присвоение определённых титулов, вручение различного рода наград, присвоение званий. На вершине пирамиды находится потребности в самовыражении, они отвечают за реализацию потенциальных возможностей, причем данные потребности абсолютно не зависят от внешнего признания. Для удовлетворения данной категории потребностей необходима максимальная свобода творчества, а также свобода в выборе средств и методов для решения задач, которые стоят перед работником.

Теория потребностей по Маслоу не лишена определенных недостатков, к примеру, не рассматриваются индивидуальные особенности человека, переход от потребности к потребности не всегда является последовательным, в реальной жизни не существует четкой пятиступенчатой иерархии потребностей.

Теория потребностей по А. Маслоу легла в основу других содержательных теорий. «Теория ERG» К. Альдерфера получила свое название по первым буквам выделенных им потребностей: потребности существования (Existence); потребности в социальных связях (Relatedness); потребности роста (Growth). Альдерфер указывал на то, что потребности могут удовлетворяться не в строгом иерархическом порядке. Он пришел к выводу, что каждая потребность независимо друг от друга может быть реализована. Если невозможно удовлетворить потребности высшего уровня,

то потребности низшего уровня, которые уже являются удовлетворенными, могут возникнуть вновь.

В рамках теории потребностей Д. Мак-Клелланда рассматриваются исключительно потребности высшего уровня. Д. Мак-Клелланд выделил три группы потребности: во власти, успехе и причастности. Основным проявлением потребности в успехе является то, что человек стремится более эффективно достигать целей, которые поставлены перед ним. Многие работники предпочитают самостоятельно ставить перед собой цели и берут на себя персональную ответственность за них. Потребность в причастности реализуется через хорошие отношения с коллективом, а также его поддержку. Для удовлетворения данной потребности необходима обеспеченность информацией и постоянные широкие контакты. Потребность во власти находит свое отражение в стремлении брать на себя ответственность за других и оказывать влияние на поведение других людей. В данном случае речь идет не только об административной власти, но и также о власти, которая основывается на таланте или авторитете. Одним людям нужна власть для того чтобы командовать окружающими и самоутверждаться в собственных глазах, другие люди во власти видят возможность для разрешения проблем которые стоят перед организацией и в которых они понимают лучше других и готовы взять на себя за это ответственность. Для руководящего работника именно потребность во власти, по мнению Д. Мак-Клелланда, является определяющей.

Фредерик Герцберг является автором двухфакторной теории мотивации. По его мнению мотивацией может служить не только удовлетворенность определённых потребностей, но также и их неудовлетворенность. Причём убывание или нарастанием удовлетворённости является самостоятельным процессом. К мотивационным потребностям Фредерик Герцберг относил потребности в творческом росте, признании успехов, продвижении по службе и так далее, в группу гигиенических потребностей он относил потребности связанные с организацией труда,

вознаграждением, состоянием внутренней среды, заработком и так далее. Гигиенические потребности неспособно мотивировать работника к труду, их отсутствие проявляется исключительно в наличии чувства неудовлетворенности, лишь мотивационные факторы способны стимулировать сотрудника к труду. Изначально руководители должны снять все элементы неудовлетворённости, а только после этого добиваться мотивации к труду [14, с.241].

Таким образом, содержательным теориям присущ ряд особенностей: сосредоточены на потребностях человека в целях прогнозирования основных мотивов к труду, при удовлетворении потребностей увеличивается эффективность трудовой деятельности, между основными группами содержательных теорий существует тесная взаимосвязь.

Как уже было отмечено ранее, процессуальные концепции мотивации связаны не только с потребностями личности, но и с восприятием конкретной ситуации, а также с ожиданиями, которые с ней связаны. На основе оценки ситуации человек может принять решение о своих активных действиях или бездействии.

Виктор Врум в рамках разработки теории ожиданий считал, что человеком движет надежда на получение справедливого вознаграждения. Степень привлекательности, приоритетности и желательности конкретного результата в рамках данной теории мотивации получила название валентности. Если результат представляет ценность для человека, то валентность является положительной, если человек относится к нему негативно, то валентность является отрицательной, если у человека проявляется безразличие, то валентность является нулевой. Ожидания могут быть отнесены как к справедливости вознаграждения за проделанную работу, так и к возможности выполнить данную работу. Степень мотивации к выполнению определенной задачи определяется интеграционной оценкой со стороны работника, насколько он может справиться с поставленной задачей

и будет ли его успех вознагражден должным образом и замечен руководителем.

В рамках теории справедливости Дж. Адамса на мотивацию человека в значительной степени оказывает влияние справедливая оценка его деятельности по сравнению с результатами, которые он достиг ранее и с результатами других людей. Если человек считает свое вознаграждение справедливым и адекватным, видит, что к нему подходят с той же меркой как к другим членам коллектива, то он будет чувствовать себя удовлетворенным и проявлять активность, и наоборот. Чувство неудовлетворённости может возникнуть и при высоком уровне вознаграждения. При этом человек субъективно оценивает оценку своих затрат и полученный результат. Если сопоставляя факторы, сотрудник делает вывод что нарушений нет, то мотивационные факторы действует нормально, если же сотрудник видит что нарушения происходят периодически, то осуществляется демотивация личности. Позитивную роль играет возможность открыто обсудить спорные вопросы, связанные с вознаграждением; исключение тайны в отношении его размера у каждого из сотрудников; создание благоприятного морально-психологического климата.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории справедливости и теории ожиданий. Суть данной теории состоит в ведении определенного соотношения между достигнутым результатом и вознаграждением. Практическим выводом из данной теории является то, что причиной удовлетворенности трудом является именно результат труда.

Теория постановки целей Э. Лока базируется на том, что работники воспринимают цель организации как свою собственную и прикладывают усилия для ее достижения. В рамках данной теории также указывается, что существенное влияние на мотивацию оказывает достигнутый результат. При положительном результате мотивация к труду повышается, и наоборот. На

степень удовлетворённости результатом также влияет его внешняя и внутренняя оценка.

В рамках теории партисипативного управления мотивацию к трудовой деятельности можно повысить за счет участия сотрудника во внутриорганизационной деятельности. В связи с тем, что партисипативное управление дает работнику возможность принимать решения по вопросам, которые непосредственно связаны с его деятельностью, то у него повышается мотивация к выполнению поставленных задач. Партисипативное управление предполагает широкое участие работников в деятельности организации [10, с.124].

Таким образом, в настоящее время теоретическая база концепций мотивации достаточно широко представлена содержательными и процессуальными теориями, которые актуальны и востребованы в современной системе управления персоналом.

## **ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ МОТИВАЦИИ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ**

### **2.1 Анализ системы мотивации в таможенных органах**

В связи со спецификой трудовой деятельности, мотивационный процесс в таможенных органах имеет ряд особенностей:

- трудовая деятельность сотрудников таможенных органов направлена на защиту общенациональных интересов, укрепление и развитие государственного и общенационального строя;

- должностные лица таможенных органов несут высокую степень ответственности за принятые ими решения, их результат и последствия;

- управлению и трудовой дисциплине присуща жесткая нормативная регламентация;

- при решении управленческих задач задействован творческий и интеллектуальный потенциал сотрудников.

В таможенных органах используются как материальные, так и нематериальные методы стимулирования. Материальное поощрение сотрудников таможенных органов регулируется рядом нормативно-правовых актов. Согласно приказу ФТС от 7 апреля 2014 г. № 649 «Об утверждении Порядка обеспечения денежным довольствием сотрудников таможенных органов Российской Федерации» денежное довольствие сотрудников ФТС складывается из [6]:

- должностного оклада в соответствии с занимаемой должностью, который устанавливается постановлением Правительства РФ от 25 января 2013 г. № 41 «Об установлении окладов месячного денежного содержания сотрудникам таможенных органов Российской Федерации» [5];

- оклада по специальному званию, который так же установлен постановлением Правительства РФ от 25 января 2013 г. № 41 [5];

– ежемесячных и иных дополнительных выплат, которые установлены Федеральным законом от 30 декабря 2012 г. N 283-ФЗ [3].

Сотрудникам устанавливаются следующие ежемесячные дополнительные выплаты:

– ежемесячная надбавка к окладу денежного содержания за стаж службы (выслугу лет);

– ежемесячная надбавка к должностному окладу за квалификационное звание;

– ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия службы;

– ежемесячная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;

– премии за добросовестное выполнение служебных обязанностей;

– поощрительные выплаты за особые достижения в службе [6].

Размер ежемесячной надбавки за стаж службы находится в диапазоне от 10% до 40%. Данная надбавка выплачивается при стаже службы от двух лет, каждые 5 лет она повышается на 5%. Ежемесячная надбавка за квалификационное звание составляет от 5% за квалификационное звание специалиста третьего класса, до 30% за квалификационное звание мастера. Ежемесячная надбавка за особые условия службы может составлять до 100% от должностного оклада. Перечень должностей, по которым устанавливается данная надбавка, а так же перечень особых условий устанавливаются постановлением правительства РФ. В зависимости от степени секретности данных, с которыми работает сотрудник таможенных органов, ему устанавливается ежемесячная надбавка в размере до 65% от должностного оклада. Премии за добросовестное выполнение служебных обязанностей составляет до 3 окладов денежного содержания в год. К поощрительным выплатам за особые достижения в службе относятся выплаты за:

– наличие ученой степени;

- почетное звание;
- спортивные разряды;
- замещение определенного перечня должностей;
- награждение ведомственными наградами, орденами и медалями [8].

За выполнение задач, которые связаны с риском для жизни и здоровья полагается надбавка до 100% должностного оклада, так же полагаются надбавки в виде районных коэффициентов за службу в определенных местностях [4]. За достижение показателей эффективности деятельности установленных для таможенного органа может выплачиваться ежеквартальная поощрительная выплата, которая определяется начальником индивидуально для каждого сотрудника исходя из его вклада в общий результат.

Помимо прямой материальной мотивации в таможенных органах используется широкий спектр неденежной материальной мотивации. К инструментам неденежной материальной мотивации относятся:

- страхование жизни и здоровья;
- предоставление форменной одежды;
- материальная компенсация при причинении вреда здоровью и при повреждении или уничтожении имущества сотрудника таможенных органов при исполнении им служебных обязанностей;
  - бесплатное оказание медицинской помощи, обеспечение лекарственными препаратами;
  - санаторно-курортное лечение и оздоровительных отдых для сотрудника таможенных органов и членов его семьи;
  - компенсация при использовании личного автомобильного транспорта в служебных целях;
  - обеспечение жильем;
  - материальная помощь;
  - обеспечение служебными проездными документами и так далее [3].

По итогам 2017 года 10117 должностных лиц таможенных органов и пенсионеров таможенных органов воспользовались санаторно-курортным лечением, что на 10% больше, чем по итогам 2016 года. В 2016 году санаторно-курортным лечением воспользовались 9860 должностных лиц таможенных органов и пенсионеров таможенных органов. По итогам 2017 года предоставлено 68 единовременных выплат для строительства или приобретения жилья для сотрудников таможенных органов на сумму 322,1 млн. рублей [22]. В 2016 году было предоставлено 39 единовременных выплат на общую сумму 204,9 млн. руб. В рамках реализации федеральной программы «Жилище» в 2017 году предоставлено 25 единовременных субсидий на приобретение жилых помещений на сумму 108.7 млн. рублей. В 2016 году было предоставлено 6 субсидий на сумму 47,6 млн. руб. [23]. Данные о средних заработных платах в таможенных органах и подведомственных учреждениях в 2017 году представлены на рисунке 6 [21].



Источник: Обзор зарплат таможенников в России [Электронный ресурс]:– 2017 –Электрон. дан. – Режим доступа: <https://hrmonitor.ru> (дата обращения: 28.11.2018).

**Рис. 6. Данные о средних заработных платах в таможенных органах и подведомственных учреждениях в 2017**

Особые условия труда компенсируются за счет различного рода надбавок, что создает особую привлекательность для работы в определенных отделах таможенной службы. В рамках психологической работы в таможенных органах проводилась исследование, позволяющее выявить мотивы работы в таможенной системе. По итогам проведенного исследования были получены следующие результаты:

- 37,59% опрошенных от работы в таможенных органах ожидают улучшения материального положения;
- 27,74% опрошенных от работы в таможенных органах ожидают улучшения социальных гарантий;
- 20,54% опрошенных от работы в таможенных органах ожидают повышения качества служебной деятельности;
- 14,13% опрошенных от работы в таможенных органах ожидают повышения статуса и должности [18, с.50].

Результаты исследования представлены на рисунке 7.



Источник: Пилипчук, В.В. Особенности мотивации труда персонала в таможенных органах /В.В. Пилипчук, Н.К. Семенова // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. 2017 – № 4(81). – С. 50.

**Рис. 7. Результаты психологического исследования, позволяющего выявить мотивы работы в таможенной системе**

Таким образом, можно сделать вывод, что денежное вознаграждение имеет весомое значение в рамках стимулирования работников таможенных органов.

Помимо методов материального стимулирования в таможенных органах активно применяются инструменты нематериальной мотивации. Таможенная система имеет свои особенности, должностным лицам присваиваются специальные звания. В связи с этим сотрудник таможенных органов имеет возможность не только служебного роста, но и повышения в звании. Звания должны соответствовать должности, любая должность имеет свой предел по званию. Специальные звания могут быть досрочными, очередными и внеочередными. Специальные звания присваиваются за особые отличия в рамках исполнения служебного долга или при продвижении на вышестоящую должность, но не чаще одного раза в год и не более чем на два звания выше, чем состоял сотрудник таможенных органов. В рамках присвоения специального звания учитывается уровень образования и стаж работы в таможенных органах [13, с.136].

К основным методам нематериального стимулирования в таможенных органах относятся:

- профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации;
- присвоение очередного специального звания;
- объявление благодарности;
- награждение медалями, почетными грамотами и нагрудными знаками ФТС России;
- награждение именованным оружием;
- дополнительные оплачиваемые дни к отпуску за выслугу лет;
- внесение в кадровый резерв для занятия вакантной должности [19, с.120].

По итогам 2017 года за безупречное выполнение должностных обязанностей 23 сотрудника таможенных органов были награждены государственными наградами, из них:

- 1 сотрудник орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени;
- 2 сотрудника орденами Почета;
- 14 сотрудников медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени;
- 5 сотрудников Почетной грамотой Президента РФ;
- 1 сотруднику объявлена благодарность Президента РФ [23].

Так же в 2017 году 3 должностных лица таможенных органов получили правительственные награды, 7 должностным лицам объявлена благодарность министра финансов РФ, 21 сотрудник удостоен присвоения специальных званий высшего начальствующего состава.

Ведомственными наградами ФТС в 2017 году награждены 10338 сотрудников, из них:

- 1258 должностным лицам объявлена благодарность;
- 873 должностных лица награждены Почетной грамотой ФТС;
- 8207 должностных лиц были награждены нагрудными знаками и медалями [23].

Ведомственные награды ФТС так же сопровождаются материальным поощрением. При объявлении благодарности единовременная поощрительная выплата составляет до 1000 рублей, при награждении почетной грамотой ФТС единовременная поощрительная выплата составляет до 2000 рублей, при награждении нагрудными знаками и медалями ФТС единовременная поощрительная выплата составляет до 3000 рублей [7].

По итогам 2016 года за безупречное выполнение должностных обязанностей государственными наградами были награждены 44 должностных лица, в 2015 году награды получили 36 должностных лиц

таможенных органов. В 2016 году более 10 000 сотрудников таможенных органов получили ведомственные награды [22].

По итогам 2017 года 163 сотрудникам таможенных органов было присвоено специальное звание досрочно, в 2016 году досрочно специальное звание было присвоено 195 сотрудникам таможенных органов.

В 2017 году повышение квалификации и профессиональную переподготовку по дополнительным профессиональным программам прошли 14 535 должностных лиц таможенных органов в 2016 году данный показатель составил 15129 должностных лиц таможенных органов.

В 2017 году было обучено 19503 должностных лица таможенных органов, из них дополнительное профессиональное образование по дополнительным профессиональным программам получили 18391 должностное лицо (в 2016 году – 19562 и 18539 должностных лиц соответственно) [23].

Помимо методов положительной мотивации, рассмотренных ранее, в таможенных органах так же применяются методы отрицательной мотивации. На сотрудников таможенных органов за несоблюдение запретов, ограничений и требований, которые установлены в целях противодействия коррупции и за нарушение трудовой дисциплины могут налагаться следующие виды дисциплинарных взысканий:

- выговор;
- строгий выговор;
- замечание;
- предупреждение о неполном служебном соответствии по результатам аттестации;
- увольнение из таможенных органов [2].

Сотрудник таможенных органов подлежит увольнению в связи с утратой доверия в таких случаях как: непредставление сведений о доходах и расходах, осуществление предпринимательской деятельности, совершение

коррупционных правонарушений и так далее. Полный перечень представлен в ФЗ № 144 «О службе в таможенных органах Российской Федерации» [2].

В 2017 году было проведено 1019 проверок полноты и достоверности сведений о доходах и расходах сотрудников таможенных органов, количество проверок в 2016 году составляло 2152 проверки. На соблюдения установленных ограничений и запретов, требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов в 2017 году было проведено 195, в 2016 году было проведено 346 проверок. На основании выше обозначенных проверочных мероприятий в 2017 году к дисциплинарной ответственности было привлечено 213 сотрудников таможенных органов в 2016 году 230 сотрудников таможенных органов. По итогам 2017 года было уволено 24 должностных лица в связи с утратой доверия, в 2016 году было уволено 7 должностных лиц [22,23].

На сегодняшний момент основными приоритетами таможенной службы являются профессиональный опыт, стабильная деятельность, интересное содержание труда, что указывает на высокий уровень мотивации интеллектуального развития, профессионального совершенствования и творческой самостоятельности.

По итогам выше упомянутого психологического исследования, проводимого в таможенных органах, 69,5% опрошенных считают наиболее значимыми стимулами к труду заработок и пакет социальных гарантий. Побудительным мотивом для 24,8% опрошенных выступает планирование карьерного роста и профессионально пути, для 20,1% побудительным мотивом является стабильность руководства и преемственность курса руководства ФТС. Ряд сотрудников таможенных органов предпенсионного возраста (21,6% опрошенных) отмечают возможностью заработать пенсию госслужащего или пенсию по выслуге лет [15, с.206].

Таким образом, можно сделать вывод, что в таможенных органах активно используется как положительная, так и отрицательная мотивация, применяются инструменты как материального, так и нематериального

стимулирования. Наиболее значимыми стимулами для сотрудников таможенных органов являются материальные стимулы, как в денежной, так и в неденежной формах. Для материального стимулирования и основных форм нематериального стимулирования характерна нормативно-правовая регламентация, как на уровне Правительства РФ, так и на уровне ведомственных нормативно-правовых актов, изданных ФТС России.

## **2.2 Пути совершенствования мотивации должностных лиц в таможенных органах**

Несмотря на разнообразие материальных и нематериальных методов стимулирования в системе мотивации таможенных органов есть ряд проблем. Заработная плата кадровых работников таможни различается по категориям: федеральные государственные служащие, сотрудники и работники бюджетной сферы, данные категории так же имеют разное социальное обеспечение. Работники правоохранительной таможенной службы зарабатывают в полтора раза больше, чем гражданские таможенники. Заработные платы сотрудников государственного подразделения таможенной:

- инспекторы — 15 тыс. руб./месяц;
- старшие инспекторы — около 18 тыс. руб./месяц.
- главные инспекторы — около 25 тыс. руб./месяц.
- заместители начальников таможенных подразделений - около 25 тыс. руб./месяц [12, с.130].

На основе приведенных данных можно сделать вывод, что заработная плата государственных служащих в территориальных органах ниже средней заработной платы, чем в ряде коммерческих отраслей. В связи с тем, что характер выполняемых функций постоянно усложняется, увеличивается

интенсивность труда, что обусловлено внедрением в таможенную деятельность новых программных продуктов и технологий. Данные обстоятельства приводят к достаточно высокому уровню текучести кадров и оттоку квалифицированных специалистов. На данный период времени укомплектованность должностными лицами в таможенных органах составляет 93,7% [23].

Среди факторов, которые снижают мотивационную составляющую в работе сотрудников таможенных органов, можно отметить такие как низкий уровень материально-технического обеспечения рабочего места, постоянное возложение дополнительных функциональных обязанностей, сверхурочные нагрузки, отсутствие прямой зависимости оплаты труда от фактических результатов. Ряд социальных льгот являются на практике доступными лишь определённой категории работников таможенных органов и недоступными для большинства служащих.

Как уже отмечалось выше, одним из инструментов нематериальной мотивации является присвоение квалификационного звания. Для подтверждения или присвоения квалификационных званий, сотруднику таможенных органов необходимо пройти ряд испытаний, в ходе прохождения которых оцениваются такие факторы как уровень исполнительской дисциплины, стаж работы по специальности в таможенных органах, стаж работы в определённой должности, основные показатели служебной деятельности, уровень физической подготовки, владение нормативно-правовой базой, уровень владения табельным оружием. При этом необходимо отметить, что ряд процедур в рамках присвоения квалификационных званий и проведения испытаний носит абсолютно формальный характер и не связаны с процессом формирования профессионализма и профессиональным развитием для должностных лиц таможенных органов [19, с.121].

Проблемы в системе мотивации не только снижают заинтересованность в труде, но и снижают привлекательность службы в

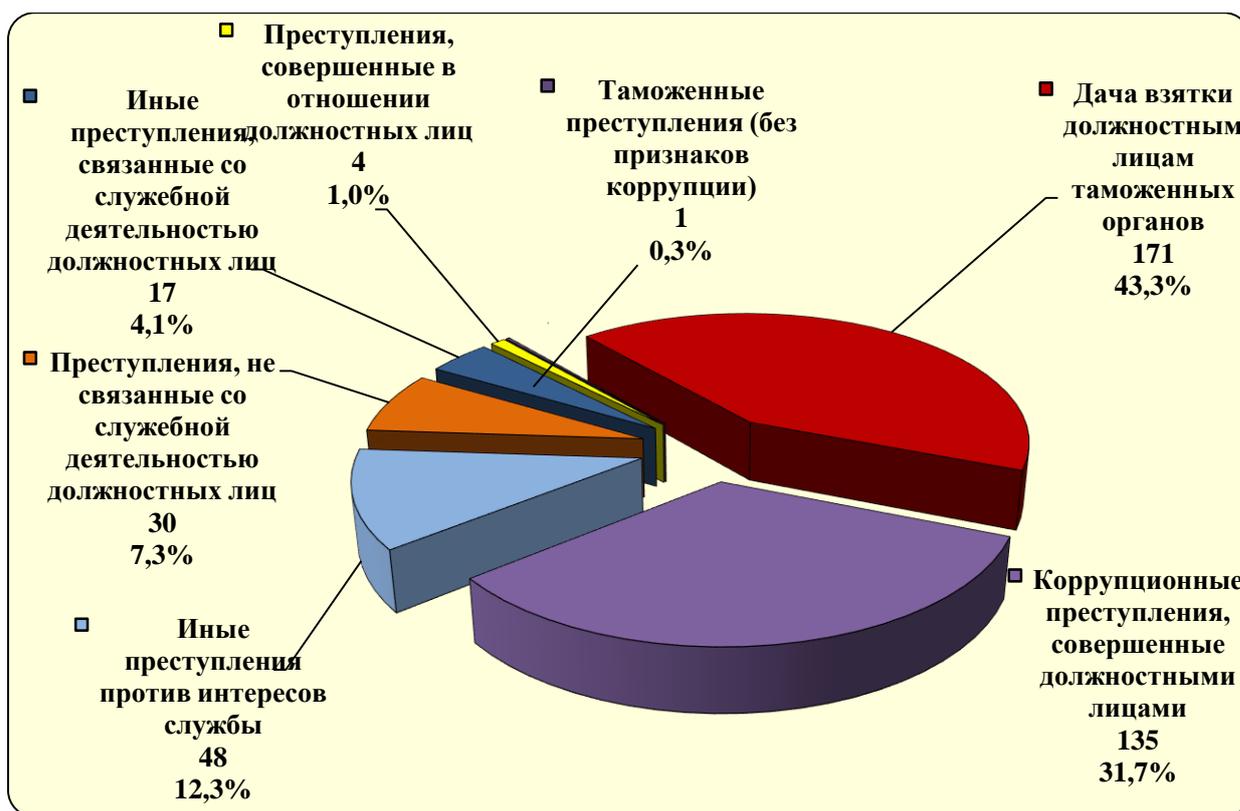
таможенных органах. Ряд проблем в системе мотивации связаны с регулированием трудовых отношений.

Материальная мотивация должностных лиц таможенных органов в основном осуществляется за счёт различного рода премий, субсидий, дополнительных выплат, надбавок к должностным окладам и так далее. Но при этом уровень оплаты труда сотрудников таможенных органов остается невысоким. В связи с этим можно отметить, что так же подтверждено исследованием, приведённым ранее, большинство должностных лиц в таможенных органах ставят материальные потребности на первое место.

Оплата труда не является основным стимулом. Приходя на службу в таможенные органы, люди стремятся к получению также и более высоких званий и чинов, которые в будущем обеспечат им больший размер денежного довольствия. Так как таможенные органы относятся к бюджетным организациям, то повышение оплаты труда в ближайшее время является маловероятным. Также можно отметить на данный период времени главным стимулом для службы в таможенных органах является предоставление льгот, которые положено по статусу. Примерами таких льгот является бесплатное обучение и медицинское обслуживание, льготное предоставление служебных квартир и так далее.

Следует также отметить такую проблему как социально-материальная несправедливость к должностным лицам, которые осуществляют основную работу в рамках таможенной системы. По итогам 2017 года из таможенных органов федеральных государственных служащих уволилось больше чем сотрудников. В большинстве своем, основным мотивом для увольнения является мотив социальной несправедливости, по данной причине государственных служащих увольняется почти в 5 раз больше чем сотрудников таможенных. Данная социальная несправедливость обусловлена различными категориями работников таможенных органов. Это обстоятельство провоцирует конфликтные ситуации в таможенных органах и негативно сказывается на моральном духе [17, с.20].

В связи с неудовлетворённостью части работников уровнем оплаты труда возникает коррупция, неэффективно выполняются должностные обязанности. В целях предотвращения коррупционных действий в 2017 году проведено 8383 проверочных мероприятия, что больше показателя 2016 года (8113 проверочных мероприятия). Количество преступлений, совершенных из коррупционных побуждений, совершаемых в таможенных органах, увеличивается из года в год. Количество уголовных дел, которые возбуждены по коррупционной направленности, в 2017 году увеличилось на 33% по сравнению с 2016 годом, в 2016 году данный показатель на 17,9% выше показателя 2015 года. Количество уголовных дел, возбужденных по материалам подразделений по противодействию коррупции в таможенных органах в 2017 году представлено на рисунке 8 [23].



Источник: Таможенная служба Российской Федерации в 2017 году [Электронный ресурс]: официальный сайт ФТС России – 2004 – 2018 - Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.customs.ru> (дата обращения: 28.11.2018).

**Рис. 8. Количество уголовных дел, возбужденных по материалам подразделений по противодействию коррупции в таможенных органах в 2017 году**

Другой проблемой в рамках мотивационной системы в таможенных органах является оценка деятельности должностных лиц по обобщенным значениям, а не по результатам деятельности каждого сотрудника. Это один из факторов, который способствует уходу должностных лиц в коммерческие структуры. В большей степени это характерно для молодых специалистов. В связи с этим при развитии должностных лиц и повышении квалификации необходимо учитывать особенности каждого конкретного сотрудника. Достаточно важным в рамках таможенной службы является информирование сотрудника относительно его дальнейшего должностного продвижения. Наличие индивидуального планирования карьерного роста позволяет удовлетворить потребности сотрудников в профессиональном росте и обеспечить стабильность поведения.

Среди основных способов повышения мотивации персонала в таможенной службе можно выделить следующие:

- реструктуризация работы, то есть пересмотр решаемых задач;
- расширение круга должностных обязанностей в целях повышения самореализации сотрудников;
- обогащение работы специальными проектами в целях выявления новых ролей и расширения индивидуальной сферы ответственности;
- осуществление регулярной ротации сотрудников между подразделениями в целях устранения монотонности в работе;
- формирование многофункциональных групп из числа сотрудников для решения возникающих коллективных проблем;
- обучение и создание группы людей для проведения семинаров по выработке решений по различным проблемам и обмену идеями;
- переориентация обучения и развития сотрудников таможенной службы на более широкий спектр профессиональных вопросов;
- ориентация структуры управления на качественные показатели, а также стимулирование с применением адресных премий и выплат;

- расширение потенциала карьерного роста;
- предоставление гибких условий труда с возможностью выполнять определенную часть работы на дому;
- проведение регулярных исследований для выявления удовлетворенности сотрудников и изменений в общей коллективной атмосфере;
- реализация системы, которая позволит вносить свои предложения сотрудникам по изменению рабочей практики;
- проведение культурных и общественных мероприятий на основе выявленных предпочтений сотрудников [16, с.371].

В целях повышения мотивации труда сотрудников необходимо внести ряд изменений в систему управления персоналом, которая на данный период времени действует в Федеральной таможенной службе. Система управления персоналом должна включать в себя:

- прогнозирование потребности таможенной службы в специалистах определённой квалификации;
- осуществлять маркетинг рынка труда в целях отбора и привлечения сотрудников, внутренняя мотивация которых в наибольшей степени совпадает с целями и задачами таможенной службы;
- осуществлять подбор наиболее талантливых студентов и выпускников для прохождения стажировки и дальнейшей работы в таможенных органах;
- формировать банк кадрового резерва на региональном и федеральном уровнях с целью продвижения и ротации персонала.

В организации приема персонала необходимо улучшить информационное сопровождение граждан по вопросам наличия вакансий на государственной службе, оглашать итоги проведенных конкурсов, через размещение информации в глобальной сети Интернет. В связи с наличием достаточно большой текучести кадров, персонал таможенных органов

необходимо пополнять профессионально подготовленными сотрудниками и оптимально использовать навыки, знания и способность служащих, уделять пристальное внимание возрастной структуре кадров, стимулировать постоянное развитие в профессиональной сфере. При организации повышения квалификации и профессионального переобучения необходимо учитывать индивидуальные психологические особенности и интеллектуальную активность сотрудника. Необходимой инновацией в рамках повышения квалификации сотрудников таможенных органов, которая, несомненно, будет способствовать повышению мотивации к труду, а также заинтересованности в содержании работы, является создание «корпоративных университетов», которые будут осуществлять свое функционирование во взаимодействии с образовательными учреждениями и кадровыми службами таможенных структур. Деятельность данной структуры должна основываться на диагностике персонала в целях выявления их потребностей в навыках и знаниях, разработке адаптационных обучающих программ, обновлении и накоплении информационной обучающей базы внутри самой организации, реализации системного подхода к обучению.

Профессиональному развитию государственных служащих способствует получения дополнительного образования. Получение дополнительного образования является лишь ступенью в рамках личностного и профессионального роста. В целях повышения эффективности мотивационного процесса, реализуемого в таможенных органах, целесообразным является внедрение зарубежного опыта по обучению государственных служащих. Необходимо осуществлять обучение руководителей формированию стратегического системного мышления и развитию лидерских качеств, организовывать стажировки в частных компаниях, привлекать к работе индивидуальных наставников [16, с.372].

Реализация условий для карьерного продвижения и профессиональной самореализации, а также выбор кандидата, который соответствует должности, дает возможность формировать упорядоченную систему

прохождение службы и снижать текучесть кадров, а также повышать эффективность и стабильность в работе таможенных органов.

Одна из форм повышения мотивации является предоставление выбора дополнительных вознаграждений за трудовую деятельность, которые могут удовлетворять определенные потребности, к примеру, оплата спортивных занятий, бесплатные обеды. Данными льготами могут пользоваться сотрудники с определенным стажем работы. При организации работы особая роль отводится мотивам социально-психологической направленности, к примеру, укрепление чувства причастности, подтверждение значимости сотрудника, формирование межличностных связей.

В целях повышения заинтересованности сотрудников таможенных органов в постоянном повышении квалификации, необходимо ввести дополнительную ежемесячную надбавку к окладу денежного содержания, которая будет основана на повышении квалификации сотрудника. Именно квалификация и постоянное ее повышение является залогом результативности и эффективности труда сотрудника таможенных органов. Таким образом, при формировании денежного содержания необходимо принимать во внимание ежегодное повышение профессионального уровня, навыков и знаний, специализацию и квалификацию. Вследствие этого сотрудник таможенных органов, который ежегодно проходит курсы профессиональной подготовки, а также успешно проходит испытания по всем видам профессиональной подготовки может получить денежное довольствие выше, чем сотрудник, который имеет невысокий уровень профессиональной подготовки. В связи с этим необходимо уделить внимание разработке новых инструментов оценки квалификации сотрудников таможенных органов, которые будут основываться на компетентностном подходе или произвести корректировку уже существующего инструментария [16, с.373].

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что актуальность разработки новых подходов к мотивации деятельности сотрудников

таможенных органов на данный период времени не вызывает сомнений, так как она обусловлена двумя важнейшими обстоятельствами. Во-первых, в существующих экономических условиях система мотивации должна отвечать современным тенденциям и требованиям. Во-вторых, с учётом осуществления систематического мониторинга мотивации трудовой деятельности необходимо разрабатывать критерии и выявлять действенные факторы, которые будут в наибольшей степени способствовать повышению мотивации персонала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе курсовой работы рассматриваются теоретические основы мотивации. Под мотивацией понимается совокупность сил, которые побуждают человека осуществлять деятельность с затратой определенного количества усилий, с определенным уровнем добросовестности, старания и настойчивости в направлении достижения определенных целей. На данный период времени выделяют различные классификации мотивации. Так может быть выделена экстринсивная и интринсивная мотивация, отрицательная и положительная мотивация, устойчивая и неустойчивая мотивация и так далее. Под инструментами мотивации понимается совокупность действий, которые направлены на стимулирование персонала к качественному исполнению своих трудовых функций с точными предписаниями согласно должностным инструкциям и пониманием собственной значимости в производственном процессе. Все инструменты мотивационного процесса можно подразделить на две большие группы: материальная и нематериальная мотивация.

Концепции мотивации подразделяются на две большие группы: содержательные и процессуальные. В основе содержательных концепций лежат потребности человека, которые побуждают его к действию. К классическим содержательным теориям относятся: теория потребностей А. Маслоу, теория К. Алдерфера, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория потребностей Д. Мак-Клелланда. В основе процессуальных теорий анализируется распределение человеком усилий для достижения цели и выбора конкретного вида поведения. В основе данных теорий не отрицается существование потребностей человека, но и доказывается объективное влияние иных факторов на поведение человека. К основным процессуальным теориям относятся: теория справедливости, ожиданий, партисипативного управления, модель портера – Лоулера.

Во второй главе курсовой работы рассматриваются особенности применения современных концепций мотивации в таможенных органах

В таможенных органах используются как материальные, так и нематериальные методы стимулирования. Материальное поощрение сотрудников таможенных органов регулируется рядом нормативно-правовых актов. Денежное довольствие сотрудников ФТС складывается из: должностного оклада в соответствии с занимаемой должностью; оклада по специальному званию; ежемесячных и иных дополнительных выплат. Помимо прямой материальной мотивации в таможенных органах используется широкий спектр неденежной материальной мотивации. К инструментам неденежной материальной мотивации относятся: страхование жизни и здоровья; предоставление форменной одежды; санаторно-курортное лечение и оздоровительных отдых для сотрудника таможенных органов и членов его семьи; обеспечение жильем и так далее.

Помимо методов материального стимулирования в таможенных органах активно применяются инструменты нематериальной мотивации. К основным методам нематериального стимулирования в таможенных органах относятся: профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации; присвоение очередного специального звания; объявление благодарности; награждение медалями, почетными грамотами и нагрудными знаками ФТС России и так далее. Помимо методов положительной мотивации в таможенных органах так же применяются методы отрицательной мотивации.

Несмотря на разнообразие материальных и нематериальных методов стимулирования в системе мотивации таможенных органов есть ряд проблем: уровень заработной платы по отдельным категориям служащих ниже, чем в коммерческих структурах, социально-материальная несправедливость, постоянное возложение дополнительных функциональных обязанностей, сверхурочные нагрузки. Ряд проблем в системе мотивации связаны с

регулированием трудовых отношений, оценкой деятельности должностных лиц по обобщенным значениям.

Среди основных способов повышения мотивации персонала в таможенной службе можно выделить следующие:

- переориентация обучения и развития сотрудников таможенной службы на более широкий спектр профессиональных вопросов;
- проведение регулярных исследований для выявления удовлетворенности сотрудников и изменений в общей коллективной атмосфере;
- реализация системы, которая позволит вносить свои предложения сотрудникам по изменению рабочей практики;
- внедрение передового зарубежного опыта;
- проведение культурных и общественных мероприятий на основе выявленных предпочтений сотрудников и так далее.

Актуальность разработки новых подходов к мотивации деятельности сотрудников таможенных органов на данный период времени не вызывает сомнений, так как она обусловлена двумя важнейшими обстоятельствами. Во-первых, в существующих экономических условиях система мотивации должна отвечать современным тенденциям и требованиям. Во-вторых, с учётом осуществление систематического мониторинга мотивации трудовой деятельности необходимо разрабатывать критерии и выявлять действенные факторы, которые будут в наибольшей степени способствовать повышению мотивации персонала.

Таким образом, цель курсовой работы достигнута, а поставленные задачи решены.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 30.10.2018) // СПС КонсультантПлюс.
2. О службе в таможенных органах Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ (ред. от 03.08.2018) // СПС КонсультантПлюс.
3. О социальных гарантиях сотрудникам некоторых федеральных органов исполнительной власти и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2012 № 283-ФЗ (ред. от 07.03.2018) // СПС КонсультантПлюс.
4. О ежемесячной надбавке к должностному окладу за особые условия службы сотрудникам некоторых федеральных органов исполнительной власти [Электронный ресурс]: постановление Правительства РФ от 05.02.2013 № 95 (ред. от 30.12.2014) // СПС КонсультантПлюс.
5. Об установлении окладов месячного денежного содержания сотрудникам таможенных органов Российской Федерации [Электронный ресурс]: постановление Правительства РФ от 25.01.2013 № 41 // СПС КонсультантПлюс.
6. Об утверждении Порядка обеспечения денежным довольствием сотрудников таможенных органов Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ ФТС России от 07.04.2014 № 649 (ред. от 08.06.2015) // СПС КонсультантПлюс.
7. Об утверждении Порядка выплаты премии за добросовестное выполнение служебных обязанностей сотрудникам таможенных органов Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ ФТС России от 28.01.2013 № 132 (ред. от 08.06.2015) // СПС КонсультантПлюс.

8. Об утверждении Порядка установления поощрительных выплат за особые достижения в службе сотрудникам таможенных органов Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ ФТС России от 28.01.2013 № 133, (ред. от 13.06.2018) // СПС КонсультантПлюс.
9. Бланк, И.А. Менеджмент: учебный курс/И.А. Бланк. - Киев: Ника-Центр Эльга, 2013. - 680 с.
10. Веснин, В.Р. Основы менеджмента /В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 320 с.
11. Клитинова, В.А. Возможность применения теории мотивации Портера–Лоулера в деятельности таможенных органов /В.А.Клитинова, А.В. Кнышов // Управленческий учет. - 2017. – № 6. – С. 122–124.
12. Кнышов, А.В. Анализ динамики уровня доходов руководящего состава центрального аппарата Федеральной таможенной службы России /А.В. Кнышов, Д.А. Попова// Инновационное развитие экономики. – 2017. – № 6. – С. 128–133.
13. Кнышов, А.В. Социальные льготы как мотивационный фактор эффективной деятельности федеральных государственных гражданских служащих таможенных органов /А.В. Кнышов, Д.А. Попова// Инновационное развитие экономики. – 2017. – № 6. – С. 135 – 137.
14. Мескон, М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.
15. Никифорова, С.А. Проблемные вопросы мотивации должностных лиц таможенных органов /С.А. Никифорова, А.В. Кнышов// Научный альманах – 2017. – №30. – С.205 – 208.
16. Османова, Е.В. Пути совершенствования мотивации трудовой деятельности в таможенных органах /Е.В. Османова// Молодой ученый. – 2016. – №26. – С. 371–373.
17. Палицына, Е.А. Мотивация персонала в таможенных органах/Е.А. Палицына // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 10 – С.15–22.

18. Пилипчук, В.В. Особенности мотивации труда персонала в таможенных органах /В.В. Пилипчук, Н.К. Семенова // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. 2017 – № 4(81). – С. 46–55.
19. Селюков, М.В. Анализ методов мотивации должностных лиц и работников бюджетной сферы таможенных органов /М.В. Селюков, Н.П. Шалыгина, К.С. Карташова// Таможенное дело. 2016. – № 2. – С. 118 – 121.
20. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие/И.Ю. Солдатова. – М.: Дашков и К, 2015. – 272 с.
21. Обзор зарплат таможенников в России [Электронный ресурс]:– 2017 – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://hrmonitor.ru> (дата обращения: 28.11.2018).
22. Таможенная служба Российской Федерации в 2016 году [Электронный ресурс]: официальный сайт ФТС России – 2004 – 2018 - Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.customs.ru> (дата обращения: 28.11.2018).
23. Таможенная служба Российской Федерации в 2017 году [Электронный ресурс]: официальный сайт ФТС России – 2004 – 2018 - Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.customs.ru> (дата обращения: 28.11.2018).