**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное образовательное учреждение**

**высшего профессионального образования**

**«ПОВОЛЖСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**имени П.А. СТОЛЫПИНА»**

**КАФЕДРА** Менеджмента организации.

**Курсовая работа**

По дисциплине: Таможенный менеджмент

На тему: **«Мотивация деятельности сотрудников таможенной службы»**

 Выполнил:

 Студент 3 курса, 1 группа

 Заочной формы обучения

 Специальность: 080115.65

 Гуляев М.А.

 Проверил:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Саратов 2011**

**Введение.**

 В условиях рыночной экономики "человеческий фактор" становится ключевым элементом роста производительности труда, повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий и организаций. Соответствие персонала возрастающим требованиям (систематическое обновление знаний и их продвижение на качественно новый уровень, профессиональные навыки, коммуникативная культура, необходимость высокой творческой активности, использование новейших технологий) является основой успешной реализации инноваций деятельности организации. Возможность формирования нового подхода как к управлению персоналом, так и к способам решения задач органов государственной власти, является первостепенной задачей модернизации государственных структур.

 Труд работника будет эффективен тогда, когда его личные и профессиональные интересы не противоречат целям и миссии организации. Работник мотивирован - следовательно, он заинтересован, создана ситуация, при которой, достигая цели организации, он тем самым удовлетворяет свои личные потребности, сознательно выбирая тот или иной тип поведения. Таким образом, мотивация есть процесс сопряжения целей организации и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих (управленческий аспект), с другой стороны - это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и организации (экономический аспект).

 Совершенствование системы мотивации труда сотрудников – является приоритетным направлением в программе развития ФТС. Так как отсутствие четко выстроенной системы мотивации может привести к снижению результативности служащих.

 Цель курсовой работы – изучение процесса мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников таможни.

 Для достижения, поставленной цели были определены следующие задачи:

- определить основные характеристики мотивации и стимулирования трудовой деятельности

- выявить специфику мотивационного процесса и процесса стимулирования трудовой деятельности в ФТС

- выявить причины снижения мотивирующего воздействия существующей системы мотивации

- обозначить пути совершенствования системы мотивации и стимулирования труда в органах ФТС.

 Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы, содержит ссылки на использованные источники литературы

**1. Содержание понятия мотивации и стимулирования трудовой деятельности.**

 Для повышения уровня эффективности работы таможенной службы РФ необходимо совершенствовать работу персонала, являющегося важнейшим фактором функционирования службы и перспектив ее развития. Работа персонала напрямую зависит от профессиональных способностей работников и от их способностей к достижению целей организации, в которой они работают. Основным фактором, влияющим на развитие этих способностей, является мотивация. Если работника правильно мотивировать, то он будет развивать свои навыки и способности, повышать результативность своего труда.

 Существует множество определений понятия мотивации трудовой деятельности. Разные авторы по-разному трактуют это понятие.

 А.Гершун и М.Горский дают такое определение мотивации: «Мотивация трудовой деятельности – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Таким образом, мотивация – это некоторое обоснование для сотрудника, необходимое для того чтобы он выполнял свои функциональные обязанности с желанием, качественно и в срок.»[[1]](#footnote-1).

 Уткин Э.А. более широко раскрывает понятие мотивации: «Мотивация- состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации».[[2]](#footnote-2)

 Кибанов А.Я. считает, что «Мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных

благах посредством труда, направленного на достижение целей организации».[[3]](#footnote-3)

 Таким образом, можно сказать, что мотивация – это некая движущая сила, которая побуждает человека достигать определенные цели для удовлетворения своих потребностей.

 Эффективная система мотивации играет значительную роль в управлении персоналом, а именно в привлечении, мотивации и сохранении на службе сотрудников соответствующей квалификации, стимулирует работников к повышению производительности труда, что ведет к повышению эффективности использования человеческих ресурсов и снижению затрат на поиск, подбор и адаптацию вновь принятого персонала. Правильно разработанная система мотивации позволяет не только активизировать личностный потенциал человека в направлении достижения цели, но и получать удовлетворение работнику в процессе труда, через удовлетворение его потребностей.

 Мотивы являются психологическим фактором, определяющим поведение человека в той или иной ситуации. Для понимания причин, побуждающих людей к деятельности важно изучить мотивы труда.

 Мотив труда – это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками. В обществе имеется необходимый набор благ, который соответствует определенным потребностям человека. Причем этих благ человек может добиться с помощью трудовой деятельности, так как именно этот способ достижения благ требует наименьших материальных и моральных затрат.

 Выделяют несколько основополагающих мотивов труда:

1. Мотив выгоды
2. Мотив безопасности
3. Мотив удобства
4. Мотив удовлетворенности
5. Мотив нивелирования

 Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом, так как действующие мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но все же имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом ее характере.

 Если благо формирует мотив труда, то оно становится стимулом. При рассмотрении различий между мотивом и стимулом обращают внимание на то, что под мотивом понимают побуждение человека к деятельности, вызванное его внутренними потребностями, эмоциями. В свою очередь стимул определяется как внешнее воздействие на работника с целью побуждения его к деятельности. В процессе осуществления трудовой деятельности в качестве стимула выступают блага, находящиеся в распоряжении организации. Процесс использования различных стимулов для мотивации персонала называется стимулированием. Стимулирование – это внешнее управляющее воздействие по отношению к персоналу.

 Стимулирование трудовой деятельности заключается в стремлении организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, для увеличения его интенсивности, производительности и качества. Процесс стимулирования контролируется администрацией, и разрабатывается таким образом, чтобы в сознании персонала высокая результативность труда становилась необходимым и достаточным условием для удовлетворения его потребностей и формирования мотивов труда.

 Стимулирующее воздействие имеет ряд различных форм и механизмов. Основные формы стимулирования отражены в схеме на рисунке 1.1.1

**Рис. 1.1.1 Формы стимулирования трудовой деятельности**

 К материальным денежным формам стимулирования относят заработную плату, бонусы, участие в прибылях и акционерном капитале организации, плановые дополнительные выплаты.

 Материальными неденежными формами могут выступать оплата транспортных расходов, организация питания на рабочем месте, программы обучения персонала, программы медицинского обслуживания, все виды страхования, программы жилищного строительства и т.д.

 К нематериальным же формам стимулирования относят: стимулирование свободным временем, гибким графиком работы, наличием творческих элементов в трудовом процессе, возможностью участия в управлении, вручением знаков отличия и т.д.

 Подсистема материального стимулирования - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, в рамках которой вырабатываются, принимаются и реализуются решения о размерах и сроках материальных выплат (предоставлении материальных благ) сотрудникам.

 Основной проблемой построения эффективной системы оплаты труда является то, что не существует идеальной модели стимулирования трудовой деятельности, которая отвечала бы требованиям всех руководителей, тем более что для разных компаний эти требования не одинаковы.

В теории и практике экономики рассматриваются различные составляющие материального стимулирования.

 А.Я. Кибанов, И.А. Боткеева, И.Е. Ворожейкин считают, что на трудовую мотивацию влияют следующие материальные стимулы: система льгот, уровень заработной платы, справедливость распределения доходов. При этом главной формой стимулирования они называют заработную плату.[[4]](#footnote-4)

 О.И. Волков, Ю.Ф. Елизаров, И.Л. Тихомирова описывают следующие формы экономической мотивации работников предприятия: полная или частичная оплата транспортных расходов, предоставление работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким процентом, эффективное премирования, доплаты за стаж и проч.[[5]](#footnote-5)

 Некоторые же исследователи напротив считают основополагающими такие формы как улучшение жилищных условий, предоставление путевок в дома отдыха, ценны подарки от фирмы.[[6]](#footnote-6)

 А.Гершун и М.Горский предлагают создать гибкую и максимально точную систему вознаграждения, которая должна отражать вклад каждого подразделения и отдельных сотрудников в конечный результат деятельности предприятия и должна стимулировать развитие бизнеса.[[7]](#footnote-7) Люди становятся внимательнее к своей работе, когда показатели их деятельности измеряются, и действительно начинают стараться, когда эти измерения влияют на оплату их труда.

 Таким образом, существуют разные формы мотивации, основанные на материальном стимулировании. К ним относятся: заработная плата, выплата бонусов, льгот, участие в прибылях организации, социальный пакет и т.д. Но основной формой материального стимулирования является заработная плата.

 Заработная плата – это мера труда (трудового вклада), выраженная в денежных единицах, которая одновременно является мерой стоимости рабочей силы и мерой результативности труда.

 Оплата труда работника – это:

• оплата стоимости рабочей силы специалиста

• предоставление денежных и иных средств работнику в соответствии с результатами его труда

 Таким образом, заработная плата – денежный эквивалент трудового вклада в получение продукта и стоимости рабочей силы работника, выплачиваемый работнику.

 Размер заработной платы должен превышать объем финансовых средств нужных работнику для восстановления затраченных на работу работником энергетических (физических, интеллектуальных и т.п.) ресурсов. Если объем средств недостаточен для восстановления затраченных энергетических ресурсов и на общее поддержание своей индивидуальной жизни, то в работнике будет укрепляться неудовлетворенность и негатив по отношению к работе, что неминуемо скажется на результатах его труда. Это ограничения со стороны работника.

 С другой стороны, объем средств, выплачиваемых работнику в качестве оплаты его труда, должен соотноситься с результативностью его труда. Стоимость созданного работником продукта (продукции, услуг и т.п.) включает в себя, составной частью, материализованную рабочую энергию (наряду со стоимостью материала и всех неэнергетических затрат). Оплата труда должна не только не превышать стоимость созданного продукта, но и не превышать стоимости материализованной рабочей энергии в продукте. Иначе работодатель как предприниматель рискует остаться без прибыли. Это ограничения со стороны работодателя.

 Поэтому задачей является разработка системы личных целей и целевых показателей таким образом, чтобы мотивация их достижения как раз приводила бы к обеспечению прибыли владельцам компании. Основным требованием к созданию эффективной системы мотивации и стимулированию труда является построение системы вознаграждения, при которой «броуновское движение» членов трудового коллектива, превратилось бы в направленный к определенной стратегической цели поток. Причем, в роли стратегической цели может выступать прибыль организации.

Удовлетворение потребности через стимулирование ведет к повышению мотивации, и как следствие к повышению результативности труда. Но неумелое стимулирование может не вызвать у сотрудника никаких побуждений к эффективному труду, либо вызвать очень слабые побуждения, а в крайних случаях может вызвать побуждение, направленное совсем на цели, отличные от целей организации.

 Но мотивация в процессе трудовой деятельности неразрывно связана со стимулированием, так как именно стимулы являются факторами и условиями, которые могут удовлетворить потребности человека, и могут послужить началом процесса мотивации, если будут умело использоваться руководством.

 Таким образом, важнейшим условием повышения эффективности деятельности персонала является грамотно выстроенная система мотивации, основанная на материальном и нематериальном стимулировании, при этом применение различных форм стимулирования должны быть адекватно ситуации и персоналу, к которым оно применяется.

 Практический опыт показывает, что зарплата и используемая система бенефитов (соцпакет) не всегда являются решающим фактором повышения заинтересованности сотрудников к работе в той или иной компании. Очень важным условием для решения данной задачи является использование методов нематериального стимулирования.

 Подсистема нематериального стимулирования - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, в рамках которой вырабатываются, принимаются и реализуются решения о нематериальном поощрении сотрудников.

 В теории и практике экономики и управления рассматривают различные составляющие нематериальной мотивации и стимулирования.

 По мнению А.И. Кочетковой модель нематериальной мотивации и стимулирования в России характеризуется следующими особенностями: неравномерностью исходных показателей мотивации и искаженным менталитетом разных групп российских работников; концепцией двойной мотивации с помощью внешних и внутренних стимулов; имеющейся в работе балансировкой индивидуальной и групповой мотивации.[[8]](#footnote-8)

 При невозможности в современных условиях обеспечить равномерную и достаточно высокую оплату труда большое значение для нематериального стимулирования приобретает гибкая система льгот для работников. Практика показывает, что основными мотивирующими льготами являются: свободный режим работы; обучение за счет организации; признание ценности работника для организации; предоставление творческой работы при выполнении заданий и проч.

 О.И. Волков, Ю.Ф. Елизаров, И.Л. Тихомирова к формам нематериального стимулирования относят неэкономические льготы и привилегии персонала: предоставление права на гибкий график; предоставление отгулов; более ранний выход на пенсию и др. [[9]](#footnote-9)

 А.Я. Кибанов, И.А. Боткеева, И.Е. Ворожейкин считают, что на трудовую мотивацию влияют следующие нематериальные стимулы: условия и содержательность труда; отношения в коллективе; признание со стороны окружающих и карьерные соображения; творческий порыв и интересная работа; желание самоутвердится и постоянный риск; справедливость распределения доходов.[[10]](#footnote-10)

 При описании нематериального вознаграждения, способствующего мотивации сотрудников к труду, Э.А. Уткин описывает следующие формы признания и оценки труда сотрудников; продвижение по службе; вручение сувениров, ценных подарков; почетные знаки, вручаемые в присутствии коллег; благодарности и т.д.[[11]](#footnote-11)

 Все перечисленные меры осуществляются для достижения следующих целей и задач:

1. Признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, с целью дальнейшего стимулирования их творческой деятельности

2. Демонстрация отношения руководства к высоким результатам труда; извлечение из процесса признания максимального эффекта путем популяризации результатов труда отдельных работников, получивших признание

3. Применение различных форм признания заслуг сотрудников для повышения действенности этого процесса

4. Поднятие морального состояния через соответствующую форму признания

5. Обеспечение процесса повышения трудовой активности, являющегося целью руководства.

 Таким образом, мотивация, основанная на нематериальном стимулировании труда, включает в себя следующие элементы:

* морально-психологическое стимулирование, основанное на использовании мотивов стремления к доверию руководства; мотива влияния и т.д.
* формы признания и оценки труда сотрудников; продвижение по службе; вручение сувениров и ценных подарков; почетные знаки;
* мотивирующие льготы, предполагающие свободный режим работы, обучение за счет организации; предоставление творческой свободы при выполнении заданий; выдача льготных кредитов и другое.
* неэкономические льготы и привилегии персонала; предоставление права на гибкий график; оформление отгулов; ранний выход на пенсию и др.;
* мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост;
* условия труда и содержательность труда, отношения в коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения; творческий порыв и интересная работа, постоянный риск; справедливость распределения доходов.

 Основываясь на вышеизложенном, можно сделать вывод, что существует много различных направлений и способов совершенствования мотивации, основанной на нематериальном стимулировании труда. Однако основным направлением мотивации данного типа является повышение эффективности трудовой деятельности, на основе социально-психологического, морального или нематериального воздействия на интересы людей.

 Для осуществления эффективной мотивации, основанной на нематериальном стимулировании необходимо выявить и проанализировать те факторы, которые влияют на производительность сотрудников, выбрать из них самый главный и воздействовать на него.

 Существует два подхода к определению понятия системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Первый подход – представляет систему мотивации в виде совокупности элементов, таких как цели, стратегии, задачи, функции, принципы, формы мотивации и стимулирования труда. Второй подход рассматривает систему мотивации и стимулирования труда как совокупность подсистем прямой материальной мотивации, косвенной материальной мотивации и подсистемы нематериальной мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Подсистема материального стимулирования трудовой деятельности включает заработную плату, а точнее ее переменную часть, разного рода льготы, материальные поощрения и др.

 Подсистема нематериального стимулирования представлена социально-психологическими формами стимулирования, стимулированием свободным графиком работы, обогащением труда и т.д.

 Основными этапами процесса разработки системы мотивации и стимулирования труда являются: диагностика существующей системы, формулировании целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулировании персонала и непосредственно самой разработки новой системы мотивации или процесса перепроектирования старой системы.

 Таким образом, изучив содержание понятия мотивации, основанной на материальном и нематериальном стимулировании можно сделать вывод, что лишь при использовании комбинации этих видов стимулирования можно добиться значительного повышения результативности труда и эффективности организации.

**2.Специфика мотивационного процесса и процесса стимулирования трудовой деятельности в таможенных органах РФ.**

 Трудовая сфера государственной службы имеет ряд специфических особенностей:

- по своему содержанию трудовая деятельность госслужащих направлена на реализацию общенациональных интересов, на всемерное укрепление и развитие общественного и государственного строя;

- высокая степень ответственности должностных лиц за принимаемые решения, их осуществление, результаты и последствия;

- жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины;

- задействование интеллектуального, а также творческого потенциала для решения управленческих задач.

 При этом уровень оплаты труда государственных служащих значительно ниже, чем в коммерческих структурах, а дополнительные социальные гарантии не в полной мере компенсируют сложность и значимость их деятельности.

Основным средством материального обеспечения и стимулирования профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего в Российской Федерации, в том числе и в системе органов Федерального казначейства, является денежное содержание.

Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ "О государственной гражданской службе в Российской Федерации" выделяет следующие основные элементы денежного содержания гражданских служащих:

1) должностной оклад;

2) оклад за классный чин;

3) иные дополнительные выплаты, в частности:

 - ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на гражданской службе;

 -ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы;

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

 -премии за выполнение особо важных и сложных заданий;

- ежемесячное денежное поощрение;

- единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь.

 Анализ этих элементов денежного содержания гражданского служащего показывает, что определенную стимулирующую роль имеют только ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы с определенным диапазоном установления конкретного размера и премии за выполнение особо важных и сложных заданий, которые в пределах имеющегося фонда оплаты труда размерами не ограничиваются.

 Остальные составляющие денежного содержания четко фиксированы Федеральным законом № 79-ФЗ, соответствующими указами Президента Российской Федерации и другими нормативными правовыми актами.

 В соответствии с положением ежемесячная надбавка устанавливается и выплачивается в пределах утвержденного фонда оплаты труда и в размерах, установленных пунктом 5 Указа Президента Российской Федерации от 25 июля 2006 г. N 763 "О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих".

Основными критериями для установления конкретных размеров ежемесячной надбавки являются:

профессиональный уровень исполнения должностных обязанностей в соответствии с должностным регламентом;

сложность, срочность выполняемой работы;

опыт работы по специальности и занимаемой должности;

компетентность при выполнении наиболее важных, сложных и ответственных работ;

качественное выполнение работ высокой напряженности и интенсивности (большой объем, систематическое выполнение срочных и неотложных поручений, а также работ, требующих повышенного внимания и др.);

наличие переработки сверх нормальной продолжительности рабочего дня.

Конкретные размеры ежемесячной надбавки устанавливаются соответствующими руководителями.

Применение этих критериев на практике дает возможность выделить гражданских служащих и руководителей, выполняющих свои должностные обязанности на высоком профессиональном уровне и учесть реальную загрузку и напряженность работы.

 Но при этом существует ряд проблем, с которыми приходится сталкиваться постоянно.

Во-первых, средняя зарплата федеральных госслужащих территориальных органов не только меньше средней зарплаты в банковско-кредитной сфере, но и меньше чем зарплата госслужащих субъекта Российской Федерации и муниципальных служащих. Так, по данным Минфина России соотношение зарплат госслужащих субъекта к зарплате федеральных госслужащих территориальных органов по нашей области, являющейся получателем дотаций из федерального бюджета, составляла на 01.01.2008 г. 1, 16.

Во-вторых, в системе органов Федеральной таможенной службы за последние годы резко возросла сложность и интенсивность труда, связанного с внедрением новых программных продуктов и технологий.

Все это приводит к оттоку квалифицированных сотрудников, текучесть кадров держится на уровне 20 %.

В таможенных органах присутствует и механизм нематериального стимулирования, который существует в особенной форме.

 Поскольку таможня - организация военизированная, карьера в ней приобретает одну важную особенность. Должностным лицам таможенных органов, в том числе и таможни, присваиваются специальные звания. Это означает, что служащий таможни имеет возможность не только должностного роста, но и повышения в звании. Звания должны соответствовать должностям, то есть любая должность имеет свой предел по званию.

 Специальные звания могут быть очередными, то есть присвоенными в последовательном порядке по истечении установленного срока выслуги в специальном звании в соответствии с занимаемой должностью и при наличии положительной аттестации, и внеочередными или досрочными, присвоенными либо за особые отличия при выполнении служебного долга, либо при выдвижении на вышестоящую должность, но не более, чем на два звания выше того, в котором состоял служащий и не чаще одного раза в год.

 При присвоении специального звания также учитывается образование и стаж работы в таможенных органах.

 Соответствующие новой должности звания присваиваются, как правило, по нижнему пределу за исключением случаев, когда специальное звание присваивается лицу, перешедшему в таможенные органы из Вооруженных Сил, Пограничных и Внутренних войск, правоохранительных органов, а также других организаций и учреждений Российской Федерации, где им присваивались воинские или другие специальные звания. Первичное звание может быть присвоено такому лицу выше нижнего предела по занимаемой им должности.

Служащие таможенных органов могут поощряться:

за успешное выполнение должностных обязанностей,

за общественно-полезные дела,

за проявление активности и инициативы,

за отвагу и высокий профессионализм,

за безупречную продолжительную работу.

 Поощрения могут быть формальными и неформальными. Формальные поощрения (с занесением в трудовую книжку) объявляются приказами. К ним относятся:

объявление благодарности,

вручение ценного подарка,

выдача премии,

вручение почетной грамоты,

занесение в Книгу или на Доску Почета,

присвоение звания «лучший работник»,

нагрудный знак - отличник или почетный,

досрочное присвоение специального звания.

 За служебные правонарушения таможенные служащие могут привлекаться к уголовной, административной, дисциплинарной и материальной ответственности.

 Среди наиболее значимых факторов, препятствующих результативной работе государственных служащих, можно отметить следующие: отсутствие зависимости оплаты труда от фактических результатов; низкий уровень материально-технического обеспечения рабочего места; невысокий профессиональный уровень работников; отсутствие механизма должностного роста; возложение дополнительных функциональных обязанностей, сверхурочные нагрузки.

 Неиспользованные резервы повышения эффективности труда государственные служащие видят в отсутствии оплаты по фактическим результатам труда, недостаточно высоком профессионализме персонала, низком уровне материально-технического обеспечения рабочих мест, дополнительных сверхурочных нагрузках и отсутствии механизма должностного роста.

 Выше перечисленные факторы указывают на то, что созданная система мотивации в ФТС не является действенной и существует ряд проблем, которые требуют незамедлительного решения. Некоторые факторы мотивации существуют формально (система поощрений, социальные льготы, профессиональное развитие), но не реализованы на практике либо не доступны для абсолютного большинства служащих.

 Было определено, что в разных возрастных группах доминирующими мотивами становятся также разные факторы. Для госслужащих моложе 30 лет привлекательными являются возможности получения профессионального опыта и карьерного продвижения: государственная гражданская служба рассматривается молодыми специалистами, делающими осознанное обоснование своего профессионального выбора, как способ капитализации своей квалификации. Для категории от 30 лет наиболее значимой становится стабильность и уверенность в будущем; лицам старше 50 лет важны правовые гарантии занятости.[[12]](#footnote-12)

 Приоритетами работы в системе государственной службы в настоящее время являются стабильность деятельности, профессиональный опыт и интересное содержание труда, что указывает на высокий уровень мотиваций интеллектуального развития, профессионального совершенствования и творческой самостоятельности.

 Исследование факторов управления трудовой мотивацией в сфере государственной службы показало, что эффективность используемых методов мотивации и стимулирования недостаточна и требует изменений.

**3. Пути совершенствования мотивации трудовой деятельности в таможенных органах.**

 Стимулирование труда представляет собой комплекс материальных и нематериальных воздействий, ориентированный на обеспечение эффективного труда служащих путем принуждения, вознаграждения и побуждения. Стабилизация ресурсного обеспечения данной системы (финансового, организационно-экономического, кадрового, информационного, материально-технического) является необходимым условием роста результативности государственной службы в целом.

 Известно, что основной характеристикой системы мотивации и вознаграждения является финансовая компенсация, выплачиваемая отдельным сотрудникам с учетом сложности их работы и экономического окружения, в котором они живут.

 Вместе с тем, известно, что людей можно заинтересовать не только финансовой выгодой. Адекватная система оплаты труда может дополняться другими формами вознаграждения и мотивации, которые подробнее рассматриваются ниже.

-              Реструктуризация работы - пересмотр задач внутри учреждения государственной службы с целью проанализировать и четко определить требуемые должности и роли

-              Расширение должностных обязанностей - идентификация специфических задач для конкретных сотрудников, чтобы утвердить их позиции и предоставит возможности для самореализации и самооценки посредством делегирования полномочий

-              Обогащение работы непосредственно связано с реструктуризацией работы и расширением должностных обязанностей. Идентификация специальных проектов с целью расширения индивидуальной сферы ответственности и выявления новых ролей

-              Ротация (перемещение)  кадров - обмен сотрудниками между структурными подразделениями на регулярной основе. Проводится с целью ликвидации монотонности и информирования сотрудников о связанных задачах и функциях

-              Решение проблем в рабочих группах - формирование многофункциональных рабочих групп для выявления повседневных проблем на местах и решения процедурных вопросов.

-              Обучение действием и саморазвивающиеся группы - расширение формата рабочих групп для проведения семинаров по обмену идеями и выработке решений к собственным проблемам

-              Обучение и развитие - переориентация обучения со «специализированного» на более широкий спектр вопросов профессионального развития

-              Структура должностей и ее оценка - пересмотр структуры оплаты труда в долгосрочной перспективе, ориентация структуры управления на качественные показатели и стимулирование организационного развития с использованием структуры компетенций с целью адресной выплаты премий.

-              Индивидуальное развитие и дополнительная подготовка - предоставить государственным служащим возможности по совершенствованию собственной квалификации и потенциала карьерного роста, а также усиление возможностей по набору персонала

Для того, чтобы использовать обозначенные возможности повышения мотивации государственных служащих к эффективной работе, автор предлагает использовать следующие структуры и механизмы:

·               Рабочие группы по решению проблем - формирование рабочих групп со смешанными функциями с целью выявления и решения интегрированных проблем

·               Гибкие условия работы - разработка и внедрение системы по гибкому управлению рабочим временем для удовлетворения потребностей Министерства

·               Возможность выполнять часть работы дома - учет возможностей персонала выполнять работу, находясь в разных местах

·               Семинары по реструктуризации работы - использовать методику рабочих групп для пересмотра должностных инструкций

·               Самоуправляемые рабочие группы - формирование новых процессов и мотивирование сотрудников для активной работы и участия в командах с высокой степенью самоорганизации

·               Анализ должностных инструкций - анализ и пересмотр должностных инструкций в соответствии с процессами реструктуризации Министерства и проверка инструментов изменения содержания работы

·               Исследование степени удовлетворенности сотрудников - проводить регулярное исследование, позволяющее выявить изменения организационной культуры, морали в коллективе и мотивации сотрудников

·               Система внесения предложений сотрудниками - создание механизмов, с помощью которых сотрудники могут вносить неформальные  предложения по изменению рабочей практики внутри департамента и его окружения

·               Внутренние журналы и информационные бюллетени - формирование внутреннего редакционного коллектива и выпуск журнала, содержащего официальную и  общую информацию

·               Общественные и культурные мероприятия - выявить предпочтения сотрудников и организовать проведение соответствующих мероприятий

·               Медицинское обслуживание и прочие услуги - создать систему управления всеми льготами, с целью более эффективного распространения информации и собственно выгод

 С целью повышения мотивации труда сотрудников таможни, необходимо реформировать систему управления персоналом, которая существует на данный момент в ФТС.

 Подсистема планирования, найма и учета персонала включает в себя прогнозирование потребностей государственного органа в специалистах соответствующей квалификации; маркетинг рынка труда с целью привлечения и отбора сотрудников, мотивация которых совпадает с целями развития организации; выбор наиболее талантливых студентов и выпускников для стажировки и дальнейшей работы в системе госслужбы; формирование банков кадров на федеральном и региональном уровне с целью ротации и продвижения персонала.

 Конкурентоспособность таможенной службы понижена в связи с меньшим денежным содержанием, чем в коммерческих структурах, плохими материально-техническими условиями труда, отсутствием системности профессионального совершенствования сотрудников и карьерного движения.

 Несмотря на ужесточение требований к набору граждан на должности в ФТС, организация приема на нее нуждается в совершенствовании: следует улучшить информирование граждан по вопросам наличия вакансий на государственной службе, проведения конкурсов, их итогов, в том числе путем размещения извещений в Интернете как на официальных сайтах органов власти, так и на специализированных сайтах поиска работы.

 Задача качественного обновления персонала государственной службы решается через пополнение профессионально подготовленными кадрами, а также формирование рациональной половозрастной структуры, оптимальное использование знаний служащих, их навыков и способностей, стимулирование постоянного профессионально-квалификационного развития. Цель такой кадровой политики состоит в том, чтобы обеспечить максимальное приращение знаний и профессионального опыта специалиста и рационально им распорядиться в интересах развития общества и эффективной организации государства.

 Практика показывает, что повышение квалификации и профессиональное переобучение достигает наибольшего эффекта при соблюдении следующих условий: ориентация на практические нужды обучающихся и учет специфических психологических особенностей обучения взрослых, все это приводит к позитивным изменениям когнитивных свойств личности, повышению ее профессиональной и интеллектуальной активности. Необходимой инновацией повышения квалификации является создание в каждом органе власти "корпоративного университета", функционирующего путем взаимодействия образовательных учреждений и кадровых служб таможни.

 Деятельность "корпоративного университета" государственного органа в обязательном порядке должна основываться на следующих принципах:

- диагностика служащих на соответствие профессиональной модели компетенций с целью выявления потребности знаний и навыков;

- разработка и адаптация обучающих программ, отражающих специфику деятельности министерств и ведомств;

- изучение конкретных примеров деятельности из экономико-управленческой практики организации;

- создание в структуре органа власти отдела обучения, курирующего образовательный процесс;

- накопление и обновление информационной обучающей базы внутри организации;

- системный подход к обучению: согласованность отдельных дисциплин, целостность подачи информации.

 Такой подход к специализации обучения помимо роста профессионализма позволит решить задачи повышения мотивации труда, заинтересованности в содержании работы, формирования кадрового резерва и внутриорганизационной культуры.

 Предлагается внедрение зарубежного опыта обучения государственных служащих с целью повышения мотивации профессионализации:

- направленное на формирование стратегического системного мышления и развитие лидерских качеств обучение руководителей;

- ротация внутри организации, в т.ч. и в территориальных органах; стажировки в частных компаниях,

- привлечение индивидуальных наставников.

 Одним из решений проблемы повышения доступности и эффективности обучения в российской государственной службе является личностно-ориентированное обучение государственных служащих, основанное на использовании информационных технологий, позволяющее интенсифицировать и максимально приблизить процесс обучения к месту работы.

 Формирование упорядоченной системы прохождения государственной службы создает условия для карьерного продвижения государственных служащих, их профессиональной самореализации, дает возможность выбора наиболее соответствующего должности кандидата, снижает текучесть кадров, повышает стабильность и эффективность деятельности органов власти.

 Информированность государственных служащих относительно их дальнейшего должностного продвижения, наличие индивидуальных планов развития (карьерного роста, профессионального совершенствования), является стабилизирующим фактором труда. Разработка индивидуальных карьерных стратегий позволяет добиться следующих положительных результатов:

- удовлетворение потребностей работника в развитии своего мотивационного потенциала, в т.ч. и профессионального роста;

- повышение конкурентоспособности государственного служащего на рынке труда, уверенности его в собственных силах;

- обеспечение стабильности поведения работников за счет создания системы планового их перемещения внутри организации;

- возможность планировать профессиональное развитие служащих с учетом как их личных интересов, так и перспектив развития организации;

- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

- позитивная стабилизация кадрового корпуса, сохранения в нем преемственности социально значимых традиций, опыта и ориентаций.

 Карьерный рост выделен в отдельную категорию профессионального развития служащих таможни, поскольку управление карьерой способствует комплексному удовлетворению материальных, социальных и статусных потребностей, а также потребностей в достижении, принадлежности и власти.

 Одной из форм повышения трудовой мотивации является диверсификация социального пакета служащих - предоставление выбора в допустимых пределах дополнительных вознаграждений, в наибольшей мере отвечающих их потребностям: предоставление основных и дополнительных гарантий, когда основное, или защитное обеспечение распространяется на всех сотрудников (медицинское страхование, страхование жизни и пенсионные выплаты), а дополнительными льготами (беспроцентная ссуда на приобретение жилья, оплата спортивных занятий, бесплатные обеды и др.) могут воспользоваться госслужащие с определенным стажем работы.

 Невысокая покупательная способность денежного содержания федеральных государственных служащих, отставание роста уровня доходов от темпов инфляции и увеличения средних зарплат в других отраслях доказывают целесообразность пересмотра размеров базовых окладов путем их увязки с величиной прожиточного минимума региона: индексация постоянной части денежного содержания в соответствии с ростом уровня стоимости жизни и увязка переменной части с его профессионально-квалификационным ростом и результативностью труда.

 В системе управления трудовой мотивацией необходимо учитывать также мотивы социально-психологической направленности (укреплять чувство причастности к организации, подтверждать значимость каждого государственного служащего, формировать межличностные коммуникативные связи), содействовать и проявлению инновационно-творческой самостоятельности специалистов.

**Заключение.**

 Для повышения уровня эффективности работы таможенной службы РФ необходимо совершенствовать работу персонала, являющегося важнейшим фактором функционирования службы и перспектив ее развития.

 Главным критерием оценки эффективности работы таможенных органов являются результаты их деятельности в решении возложенных на них задач. Научные основы менеджмента в значительной степени применяются на практике в отношении таможенной системы России. За последние два года совершенствование планирования, прогнозирования, организации мотивации и контроля таможенной деятельности выделена в таможенных органах в разряд приоритетных направлений. И это - не случайно, поскольку без совершенствования кадровой работы, форм управленческой деятельности, повышения профессионализма, организованности и дисциплины невозможно решить задачи, поставленные перед таможенной службой страны.

 Создание государственной службы нового типа неразрывно связано с совершенствованием ее кадрового состава. Поэтому первоочередной задачей является обеспечение для государственных служащих таких условий для трудовой мотивации (административных, организационно-экономических, социально-психологических), которые будут дисциплинировать, стимулировать, способствовать профессиональной и творческой реализации, воспитывать нравственные ценности и этические принципы служебной деятельности, что, соответственно, позволит повысить ответственность и результативность российской государственной службы.

**Список литературы.**

1. Таможенный кодекс Российской Федерации
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 25 сентября 2007 г. N 611 "О материальном стимулировании федеральных государственных гражданских служащих и сотрудников территориальных органов отдельных федеральных органов исполнительной власти"
3. Приказ ФТС РФ от 11 октября 2007 г. N 1258 «Об утверждении порядка осуществления материального стимулирования должностных лиц территориальных органов Федеральной Таможенной службы»
4. Волков О.И., Елизаров Ю.Ф. и др. Экономика предприятия. - М.,2007г., с.165
5. Гершун А., Горский М. «Технологии сбалансированного управления», - М.:ЗАО «Олимп - Бизнес»,2005г
6. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности/: Учеб. пособие-М.: Инфра-М,2008г.
7. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 – 288 с.
8. «Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА-М,2010г., с.503
9. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. - М.,2002г., с 240.
10. Токарева Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. - СПб.: Наука,2008.-542с.
11. Уткин Э.А. “Мотивационный менеджмент”, М, из-во “ЭКМОС”.
12. Повышение мотивации труда государственных служащих// Кадровик, 2009, №3
13. Мотивация персонала//http://www.hr-journal.ru/articles/mp/
14. Наумова С.Как построить работающую систему мотивации//http://www.e-xecutive.ru/community/articles/692810/

**Содержание.**

 Введение

1. Содержание понятия мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
2. Специфика мотивационного процесса и процесса стимулирования трудовой деятельности в таможенных органах РФ.
3. Пути совершенствования мотивации трудовой деятельности в таможенных органах.
4. Заключение
5. Список литературы

1. А.Гершун, М.Горский «Технологии сбалансированного управления», - М.:ЗАО «Олимп - Бизнес»,2005г., с.364 [↑](#footnote-ref-1)
2. Э.А. Уткин “Мотивационный менеджмент”, М, из-во “ЭКМОС”, с.11 [↑](#footnote-ref-2)
3. «Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА-М,2010г., с.503 [↑](#footnote-ref-3)
4. «Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА-М,2010г., с.512 [↑](#footnote-ref-4)
5. Современное состояние торговли в России// Торговая газета.-2008г.№5,с.4 [↑](#footnote-ref-5)
6. Менеджмент: Учеб./Под ред. Ф.М.Русиноваи М.Л.Разу. - М: ФБК-ПРЕСС, 2009г., с 123 [↑](#footnote-ref-6)
7. А.Гершун, М.Горский «Технологии сбалансированного управления», - М.:ЗАО «Олимп - Бизнес»,2005г., с.366 [↑](#footnote-ref-7)
8. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. - М.,2002г., с 240. [↑](#footnote-ref-8)
9. Волков О.И., Елизаров Ю.Ф. и др. Экономика предприятия. - М.,2007г., с.165 [↑](#footnote-ref-9)
10. Управление персоналом организации: Учебник./Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА-М,2009г., с.368 [↑](#footnote-ref-10)
11. Э.А. Уткин “Мотивационный менеджмент”, М, из-во “ЭКМОС”, с.26 [↑](#footnote-ref-11)
12. Повышение мотивации труда государственных служащих// Кадровик. Трудовое право для кадровика,2009г.М. [↑](#footnote-ref-12)