

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № 4 / 2023, Vol. 15, Iss. 4 <https://esj.today/issue-4-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/31ECVN423.pdf>

DOI: 10.15862/31ECVN423 (<https://doi.org/10.15862/31ECVN423>)

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Трубицын, К. В. Мотивационный менеджмент в таможенных органах / К. В. Трубицын, О. Ю. Калмыкова, О. В. Коновалова // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 4. — URL: <https://esj.today/PDF/31ECVN423.pdf> DOI: 10.15862/31ECVN423

For citation:

Trubitsyn K.V., Kalmykova O.Yu., Konovalova O.V. Motivational management in customs authorities. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(4): 31ECVN423. Available at: <https://esj.today/PDF/31ECVN423.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: 10.15862/31ECVN423

Авторы статьи выражают благодарность анонимным рецензентам за проделанную работу. Авторы выражают признательность представителям научной школы управления персоналом доктора экономических наук, профессора А.Я. Кибанова (Государственный университет управления, г. Москва, Россия) доктору экономических наук, профессору Е.А. Митрофановой, кандидату экономических наук, доценту А.Е. Митрофановой

УДК 331.1

Трубицын Константин Викторович

ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», Самара, Россия

Декан факультета

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: Trubitsyn.KV@samgtu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1888-2905>

РИНЦ: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=687227

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=57196259651>

Калмыкова Ольга Юрьевна

ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», Самара, Россия

Доцент кафедры «Управление и системный анализ теплоэнергетических и социотехнических комплексов»

Кандидат педагогических наук, доцент

E-mail: oukalmiykova@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0933-0332>

РИНЦ: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=335992

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=57202513886>

Коновалова Ольга Владимировна

ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», Самара, Россия

Доцент кафедры «Управление и системный анализ теплоэнергетических и социотехнических комплексов»

E-mail: konovalova_o_v@mail.ru

Мотивационный менеджмент в таможенных органах

Аннотация. В условиях инновационных изменений ключевым вектором совершенствования кадровой политики является стратегия мотивационного развития персонала организации. Для эффективного решения таможенными органами поставленных в Стратегии развития таможенной службы России до 2030 года стратегических целей необходимо, чтобы должностные лица демонстрировали высокую производительность труда на основе высокого уровня внутренней мотивации и вовлеченности в трудовой процесс, а, следовательно, высокого уровня профессиональной компетентности.

Авторы статьи придерживаются гипотезы, которая заключается в том, что активную кадровую политику в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности следует рассматривать как необходимое организационное условие формирования кадрового потенциала таможенных органов.

В данном исследовании использованы следующие методы: анкетный опрос; экспертный опрос; метод анализа иерархий. В рамках теоретического этапа исследования в статье представлен анализ научных публикаций, результаты которых имеют практическое значение для совершенствования кадровой политики в области мотивации труда, профессионального развития персонала и формирования кадрового потенциала таможенных органов. В статье проанализированы практические рекомендации, направленные на совершенствование стратегии мотивационного развития должностных лиц. На эмпирическом этапе исследования авторами проведен анкетный опрос по оценке значимости факторов организационной среды таможенного органа на эффективность труда и экспертный опрос по определению значимости рекомендаций по совершенствованию стратегии мотивационного развития должностных лиц. В статье представлены результаты анкетных и экспертных опросов. В качестве респондентов и экспертов выступали действующие должностные лица таможенных органов, должностные лица таможенных органов в отставке, а также студенты, обучающиеся по специальности «Таможенное дело». Выбор наиболее эффективных методов мотивационного развития должностных лиц таможенных органов осуществлен на основе применения метода анализа иерархий.

Ключевые слова: кадровая политика; мотивация труда; профессиональная компетентность; профессиональное развитие; кадровый потенциал; экспертный опрос; таможенная служба; таможенные органы; метод анализа иерархий

Введение

Формирование благоприятных условий организационной среды для трансформации кадрового потенциала таможенного органа в интеллектуальный капитал организации предполагает модернизацию инновационных технологических и кадровых стратегий, обеспечивающих реализацию активной кадровой политики. В соответствии со стратегией перехода к «интеллектуальной таможне» ключевым контуром кадровой политики таможенных органов является стратегия мотивационного развития кадрового потенциала, обеспечивающая эффективную реализацию мероприятий кадрового планирования, профессионального развития и повышения уровня лояльности персонала. Высокий уровень лояльности и готовности персонала к мотивационному профессиональному развитию обеспечивает минимизацию вероятности проявления непереносимых кадровых и технологических рисков.

Задачи модернизации кадровой политики таможенных органов в условиях перехода к «интеллектуальной таможне» включают различные организационные аспекты: разработка кадровых мероприятий технологии профессионального развития, повышение квалификации и профессиональная переподготовка, обеспечивающие рост уровня профессиональной, цифровой и эмоциональной компетентности должностных лиц таможенных органов; совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала; модернизация методов наставничества молодых сотрудников и др. Реализация данных управленческих задач позволит сформировать кадровый потенциал и высококвалифицированный трудовой коллектив таможенных органов, способный мобильно реагировать на изменения внешней и внутренней среды [1]. Таким образом, на уровне управленческой деятельности государственной кадровой службы таможенного органа, а также на уровне образовательной деятельности вузов по подготовке специалистов таможенного дела в настоящее время

актуализируются инновационные задачи по формированию кадрового потенциала, обеспечивающего эффективность таможенной деятельности [2].

В основу данного исследования положен анализ научных публикаций по управленческой проблематике, включающей следующие сопряженные тематики:

- методы мотивации труда персонала;
- организационные аспекты процесса формирования кадрового потенциала и совершенствования кадровой политики;
- методики оценки удовлетворенности трудом персонала;
- методы профессионального развития должностных лиц в процессе таможенной службы.

В статье Н.И. Курицына, С.М. Галилеева анализируются методы, организационные формы и кадровые мероприятия процесса обучения и профессионального развития должностных лиц, обеспечивающие реализацию модернизацию системы профессионального развития персонала таможенных органов. В исследовании авторами проведена классификация различных видов обучения персонала и проведен анализ их эффективности [3].

Е.В. Алексеева и Ю.С. Панчихина исследуют кадровые и технологические риски существующей системы обучения и профессионального развития должностных лиц, а именно, неэффективность:

- методов реализации профессионально-должностного и профессионально-квалификационного развития;
- мониторинга качества выполнения индивидуальных планов профессионального развития;
- недостаточно высокий уровень применения цифровых и современных образовательных технологий в системе дополнительного профессионального образования таможенных органов и др. [4].

Е.В. Алексеева и Е.Н. Маслов совершенствуют методы организации системы профессионально-психологической подготовки сотрудников таможенных органов. Авторы статьи рассматривают стратегию повышения уровня стрессоустойчивости у сотрудников таможенных органов как важный компонент формирования стресс-компетентности персонала и как необходимую составляющую в образовательном процессе системы профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников таможенных органов [5].

В статье [6] рассматриваются аспекты процесса внедрения кадровых инноваций в организацию технологии замещения вакантных должностей таможенного органа. Авторами разрабатываются практические рекомендации по совершенствованию данной технологии:

- изучение и сравнительный анализ качества программ подготовки специалистов по специальности «Таможенное дело» высших учебных заведений представителями (руководителями, сотрудниками государственной кадровой службы) таможенного органа;
- разработка и формирование комплекта индивидуального тестирования для молодых сотрудников таможенного органа;
- организация совместной работы государственных кадровых служб таможенного органа с университетами, которые осуществляют обучение студентов по специальности «Таможенное дело», для выявления профиля потенциальных кадровых рисков и актуализации «портфеля» компетенций студентов, обучающихся по данной образовательной программе.

Авторы статьи исследуют специфику существующей нормативно-правовой базы непрерывной системы профессионального развития персонала таможенных органов и формируют рекомендации по ее совершенствованию, направленные на минимизацию кадровых рисков, возникающих в процессе таможенной службы [7].

М.В. Игнаток проводит сравнительный анализ методов и организационных форм, применяемых в системе подготовки молодых специалистов таможенного дела в аспекте стратегии перехода к цифровой таможне. Автор предлагает активно внедрять цифровые технологии в организационный, методический и технологический контур системы подготовки специалистов в области внешнеэкономической деятельности и таможенного дела [8]. А.Н. Бурлуцкий и В.Ф. Вербов исследуют степень влияния психологических методов диагностики и прогнозирования стратегии поведения сотрудников в трудовом процессе, позволяющих оценить «мягкие» навыки (soft skills) на эффективность и производительность трудовой деятельности инспекторов [9]. О.А. Москаленко, Е.Н. Петрушко, В.В. Шкилёв связывают эффективность деятельности таможенных органов с качеством кадрового потенциала и разрабатывают методы по совершенствованию стратегий кадрового планирования в условиях перехода к «цифровой» таможне [10].

В исследовании Е.В. Бобырева, Я.А. Мулюкина «Совершенствование кадровой политики в таможенных органах» авторами формируется комплекс кадровых мероприятий, обеспечивающих повышение эффективности кадровой политики: увеличение численности молодых квалифицированных специалистов; организацию системы управленческого консультирования; совершенствование системы повышения квалификации и переподготовки персонала; совершенствование системы мотивации и стимулирования; создание узких специальностей в таможенных органах (кинолог таможенной службы, таможенник — химик, таможенник — юрист и др.) [11].

В.В. Карачун в статье «Проблемы подготовки и воспитания таможенных кадров» анализирует проблему совершенствования методов мониторинга управленческого потенциала в таможенных органах. Автор предлагает для анализа и оценки эффективности деятельности сотрудников создать систему комплексной и многофакторной оценки управленческого потенциала таможенных органов [12].

Р.П. Мешечкина в исследовании [13] рассматривает проблемы морально-нравственного воспитания должностных лиц и характеризует систему индивидуально-воспитательной работы как стратегическое направление воспитательно-профилактической работы в таможенных органах. Автор предлагает практические рекомендации по модернизации данной системы. В статье [14] А.Ю. Красильникова анализирует принципы и методы системы воспитательной работы с личным составом таможенных органов с целью формирования инновационных стратегий, систематизирующих кадровые мероприятия воспитательного воздействия для формирования механизма воспитательной работы в единой таможенной системе, направленной на повышение профессиональной компетентности персонала.

Е.Н. Петрушко в исследовании «Основы проведения воспитательно-профилактической работы в таможенных органах Российской Федерации» рассматривает эффективность различных организационных форм реализации методов воспитательного воздействия и их соответствие предъявляемым квалификационным требованиям к кадровому потенциалу таможенных органов РФ. Автор указывает, что кадровые мероприятия по организации воспитательной работы необходимо осуществлять на основе рекомендованных форм индивидуального воспитательного воздействия на трудовое поведение персонала таможенных органов [15].

В исследовании [16] авторами проанализирована специфика системы мотивации трудовой деятельности персонала таможенных органов, представлена характеристика факторов, которые в различной степени влияют на уровень удовлетворенности трудом и лояльность персонала. Авторы статьи анализируют влияние на эффективность и производительность труда должностных лиц ключевых компонентов мотивационного механизма. В исследовании представлены практические рекомендации по повышению эффективности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности на основе реализации компетентностного подхода к профессиональному развитию и оценке персонала таможенных органов.

В статье [17] В.В. Пилипчук, Н.К. Семеновой представлен сравнительный анализ методов мотивации трудовой деятельности должностных лиц в процессе таможенной службы. Авторы исследуют группу организационных и экономических факторов, которые оказывают воздействие на повышение уровня удовлетворенности трудом должностных лиц; на основе анализа структуры и содержания мотивационного механизма трудовой деятельности формируют практические рекомендации мотивационного менеджмента. В данной статье обозначается проблема недостаточно эффективной реализации мотивационного механизма в таможенных органах. В статье В.И. Дьякова, В.В. Горчакова, М.В. Ниязовой и др. представлены результаты анализа комплекса социально-экономических факторов, оказывающих ключевое влияние на удовлетворенность организационными условиями и возможностями профессиональной деятельности молодых специалистов в процессе таможенной службы [18].

В исследовании [19] представлены практические рекомендации по повышению профессиональной компетентности должностных лиц в области профилактики коррупционных процессов, возникающих в процессе таможенной службы. В статье [20] представлены рекомендации по совершенствованию управления таможенными органами с учетом кадровых, технических и финансовых рисков; предложены целевые индикаторы развития таможенного органа. В исследовании А.В. Бычкова анализируются организационные факторы и причины конфликтов, возникающих в подразделениях таможенной службы, разрабатываются способы и методы их своевременной профилактики и разрешения. Авторами предлагаются принципы и методы повышения уровня конфликтной компетентности должностных лиц таможенных органов [21].

В.В. Макрусов, В.Ю. Дианова в исследовании [22] анализируют проблемы системы формирования компетентностного потенциала должностных лиц таможенных органов и предлагают механизм повышения уровня профессиональной компетентности персонала. В [23] авторами проанализированы аспекты управления кадровым потенциалом в системе государственного и муниципального управления, а именно вопросы совершенствования интегральной методики оценки профессионально-должностных и личных качеств управленческого персонала и государственных гражданских служащих.

Несмотря на многочисленность научных публикаций по проблематике кадрового менеджмента таможенных органов, в недостаточной степени представлены исследования по системному развитию методов мотивационного механизма, обеспечивающего высокий уровень удовлетворенности трудом и профессиональное развитие должностных лиц таможенных органов.

Методы и материалы

Предметом исследования в данном исследовании следует рассматривать практические рекомендации по совершенствованию кадровой политики в области мотивационного

профессионального развития (профессионально-квалификационного и профессионально-должностного) должностных лиц таможенных органов.

В качестве объекта исследования выступают методы мотивационного развития должностных лиц в таможенных органах РФ.

Для решения вопросов в исследовании поставлены следующие задачи:

- анализ факторов, влияющих на удовлетворенность условиями и возможностями профессиональной деятельности, а также на уровень организационной лояльности должностных лиц таможенных органов;
- формирование практических рекомендаций, направленных на совершенствование кадровой политики в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности должностных лиц таможенных органов;
- разработка учебно-методических материалов для повышения качества образовательной деятельности вузов по подготовке специалистов таможенного дела (на примере дисциплин «Управление персоналом в таможенных органах», «Таможенный менеджмент» и «Управление конфликтами и стрессами в таможенных органах»).

Для решения поставленных задач и обоснования практических рекомендаций были использованы следующие методы исследования: анкетный опрос, экспертный опрос, метод анализа иерархий (МАИ).

Авторами исследования проведена серия анкетных и экспертных опросов (февраль — июнь 2023 года).

В анкетных опросах в качестве участников выступили две группы респондентов:

- действующие должностные лица таможенных органов (первая группа — 28 респондентов, из них 20 мужчин; возрастной диапазон респондентов — 30–45 лет);
- должностные лица таможенных органов в отставке (вторая группа — 10 респондентов, из них 7 мужчин; возрастной диапазон респондентов — 50–60 лет).

В экспертных опросах в качестве участников выступили три группы экспертов:

- действующие должностные лица таможенного органа (первая группа экспертов — 3 должностных лица, мужчины; возрастной диапазон респондентов — 27–40 лет);
- должностные лица таможенных органов в отставке (вторая группа экспертов — 3 человека, мужчины; возрастной диапазон респондентов — 50–60 лет);
- студенты выпускного курса, обучающиеся по специальности «Таможенное дело» (третья группа экспертов — 3 человека).

Участие в анкетных опросах и экспертных опросах было добровольным и анонимным.

Вовлеченность персонала возникает как результат мотивационного процесса, обеспеченного благоприятными организационными условиями профессиональной деятельности. В процессе совершенствования кадровой политики в области мотивационного развития должностных лиц таможенных органов следует осуществить анализ организационных факторов, влияющих на удовлетворенность условиями и возможностями профессиональной деятельности в процессе таможенной службы.

С этой целью в рамках первого этапа исследования проведены опросы на основе двух анкет [18; 24]. Респондентам (первой и второй групп) было предложено ответить на вопросы, которые позволяют количественно оценить организационные условия и возможности профессиональной деятельности в процессе таможенной службы.

В рамках первого анкетного опроса респонденты оценивали значимость организационных факторов профессиональной деятельности в таможенных органах. Результаты опроса «Чем вас привлекает профессиональная деятельность в таможенных органах?» представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Распределение мнений респондентов при ответе на вопрос
«Чем вас привлекает профессиональная деятельность в таможенных органах?»**

Варианты ответов	Действующие должностные лица таможенных органов		Должностные лица таможенных органов в отставке	
	максимальный балл	средний балл	максимальный балл	средний балл
Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности (стабильность материального обеспечения)	17	15,9	16,9	15,4
Получение определенного социального положения в социуме	16	15,5	16,6	15,7
Поиск смысложизненных ориентаций	11	8,9	12,3	11,5
Планирование траектории профессиональной карьеры (самореализация и карьерный рост)	15	14,3	13,7	11,5
Профессиональное развитие и повышение уровня профессиональной компетентности	19	18,6	16,8	15,9
Участие в процессах инновационного развития	12	12,7	11,5	11,2
Высокий уровень коммуникационного пространства в деловом общении в процессе таможенной службы	9	9,6	5	4,8
Независимость (свобода выбора, возможность принимать самостоятельные решения)	8	7,7	8	7,6
Стабильность социального положения	18	18,5	17	16,4
Возможность выхода на пенсию в более ранний срок	7	6,8	7	6,5
Льготы и социальная защищенность	15	14,5	18	18,2

Составлено авторами на основе [18; 24]¹

Анализ результатов анкетного опроса показывает, что у действующих должностных лиц таможенных органов на первом месте по среднему баллу является вариант ответа «Профессиональное развитие и повышение уровня профессиональной компетентности».

Для должностных лиц таможенных органов в отставке наиболее важным является вариант ответа «Льготы и социальная защищенность».

В рамках второго анкетного опроса респонденты (первая и вторая группы респондентов) оценивали значимость личных и профессиональных качеств, реализация которых в процессе таможенной службы привлекает их в наибольшей степени в профессии таможенника. Результаты второго анкетного опроса представлены в таблице 2.

¹ Староверова, К.О. Управление персоналом в таможенных органах: Учебник и практикум / К.О. Староверова. — 1-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Специалист). — ISBN 978-5-534-00283-6. — EDN ZODCNR.

Таблица 2

**Распределение мнений респондентов при ответе на вопрос
«Возможность реализации каких личных и профессиональных качеств
привлекает вас в профессии таможенника?»**

Варианты ответов	Действующие должностные лица таможенных органов		Должностные лица таможенных органов в отставке	
	максимальный балл	средний балл	максимальный балл	средний балл
Желание должностных лиц служить Отечеству	19	17,9	18	17,4
Реализация профессиональных и индивидуально-личностных качеств должностных лиц в процессе таможенной службы	19	17,5	18	16,7
Возможность повышать уровень профессиональной и цифровой компетентности	17	16,8	16	14,5
Престижность профессии таможенника	14	13,7	13	11,5
Уверенность в себе (самоуважение)	15	15,6	14	13,7
Ответственность (надежность и исполнительность)	17	16,7	15	14,2
Самоконтроль (самодисциплина)	14	13,6	15	14,8
Креативность	11	10,7	9	8,6
Высокий нравственный уровень	18	18,5	17	16,4
Стрессоустойчивость (уравновешенность, эмоциональный интеллект)	16	15,8	17	16,5
Готовность работать в команде	14	14,5	18	17,2

Составлено авторами на основе [18; 24]

Анализ результатов второго анкетного опроса показывает, что наиболее важными для двух групп респондентов является реализация следующих личных и профессиональных качеств: желание должностных лиц служить отечеству; реализация профессиональных и индивидуально-личностных качеств должностных лиц в процессе таможенной службы; возможность повышать уровень профессиональной и цифровой компетентности; высокий нравственный уровень.

Результаты и обсуждение

В целях определения наиболее значимых рекомендаций по совершенствованию системы мотивационного развития должностных лиц таможенных органов в данном исследовании проведен экспертный опрос среди трех групп экспертов.

В первой части экспертного опроса в роли экспертов выступали действующие должностные лица таможенных органов (февраль 2023 года), которым необходимо было оценить по 10-балльной шкале значимость рекомендаций по совершенствованию системы мотивационного развития. Результаты представлены в таблице 3.

Результаты, полученные в процессе экспертного опроса, показывают, что наиболее значимой практической рекомендацией с точки зрения действующих должностных лиц является рекомендация «Выплата премий за результативную деятельность, обеспечивающую повышение эффективности и производительности труда персонала» — средняя оценка 9 баллов. На втором месте находится рекомендация «Модернизация методов наставничества» — 8,33 баллов. Определение наиболее эффективной практической рекомендации по совершенствованию методов мотивационного развития должностных лиц осуществлено на основе применения метода анализа иерархий.

Таблица 3

Результаты экспертного опроса (первая группа экспертов — действующие должностные лица таможенных органов)

№	Практическая рекомендация	Оценка экспертов			Ср. знач.
		Э1	Э2	Э3	
1	Выплата премий за результативную деятельность, обеспечивающую повышение эффективности и производительности труда персонала таможенных органов	9	9	9	9
2	Реализация принципа индивидуальной ответственности за результат деятельности в основе вознаграждения должностного лица	5	5	7	5,66
3	Выплата премий за повышение уровня профессиональных, цифровых и конфликтологических компетенций на основе мотивационного развития должностных лиц таможенных органов	8	8	8	8
4	Анализ и регулирование суммы надбавки за особые условия государственной службы	1	1	1	1
5	Активное сотрудничество с вузами, реализующими подготовку студентов по специальности «Таможенное дело»	3	2	2	2,33
6	Осуществление выплаты надбавки за ученую степень при выходе на пенсию должностных лиц	2	4	4	3,33
7	Проведение профессиональных конкурсов, обеспечивающих эффективную оценку профессиональных компетенций кандидатов и их соответствие предъявляемым квалификационным требованиям	7	6	6	6,33
8	Систематический учет индивидуального вклада должностного лица в показатели системы оценки и мотивации трудовой деятельности	4	3	3	3,33
9	Модернизация стратегий формирования кадрового потенциала таможенных органов (проведение тренингов по диагностике личностных качеств должностных лиц в области лояльности к таможенной службе)	6	10	5	7
10	Модернизация методов наставничества	8	7	10	8,33

Составлено авторами на основе [1; 17; 18; 22; 24]

В качестве основных критериев были определены:

1. Средний балл экспертной оценки.
2. Степень влияния мероприятия на эффективность труда персонала.
3. Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
4. Степень влияния на совершенствование системы мотивации и стимулирования.

Основные альтернативы:

1. Выплата премий за результативную деятельность, обеспечивающую повышение производительности труда персонала таможенных органов (О1) — 9 баллов.
2. Модернизация методов наставничества (О2) — 8,33 балла.
3. Выплата премий за повышение уровня профессиональных, цифровых и конфликтологических компетенций на основе мотивационного развития должностных лиц таможенных органов (О3) — 8 баллов.
4. Модернизация стратегий формирования кадрового потенциала таможенных органов (проведение тренингов по диагностике личностных качеств должностных лиц в области лояльности и приверженности к таможенной службе) (О4) — 7 баллов.

В качестве иллюстрации результатов исследования на основе МАИ приводим примеры некоторых из расчетов. В таблице 4 приведен расчёт приоритетов по критерию «Степень влияния на совершенствование системы мотивации и стимулирования» по результатам опроса эксперта 3.

Таблица 4

Расчет приоритетов по критерию «Степень влияния на совершенствование системы мотивации и стимулирования» (эксперт 3)

Матрица парных сравнений					Ср. геом.	Норм. оценки	Расчёт $\lambda_{\max}$
K4	O1	O2	O3	O4			
O1	1,00	3,00	4,00	7,00	3,03	0,55	0,95
O2	0,33	1,00	4,00	3,00	1,41	0,26	1,18
O3	0,25	0,25	1,00	0,14	0,31	0,06	0,89
O4	0,14	0,33	7,00	1,00	0,76	0,14	1,54
Сумма	1,73	4,58	16,00	11,14	5,51	1,00	4,55

Составлено авторами

В таблице 5 представлены расчеты синтеза глобальных приоритетов по результатам опроса эксперта 3.

Таблица 5

Синтез глобальных приоритетов (эксперт 3)

	Значение приоритетов критериев				Глобальные приоритеты
	K1	K2	K3	K4	
	0,54	0,26	0,06	0,14	
O1	0,33	0,51	0,63	0,55	0,2
O2	0,48	0,26	0,24	0,26	0,13
O3	0,13	0,06	0,08	0,06	0,03
O4	0,06	0,15	0,04	0,14	0,64

Составлено авторами

В таблице 6 приведены результаты расчета синтеза глобальных приоритетов по первой группе экспертов (действующие должностные лица таможенных органов).

Таблица 6

Синтез глобальных приоритетов (первая группа экспертов)

	Значение приоритетов критериев			Глобальные приоритеты
	Э1	Э2	Э3	
	0,56	0,27	0,17	
O1	0,50	0,54	0,42	0,31
O2	0,31	0,27	0,38	0,18
O3	0,08	0,08	0,10	0,03
O4	0,89	0,89	0,90	0,48

Составлено авторами

Эффективность рассматриваемых практических рекомендаций составила:

1. Выплата премий за результативную деятельность, обеспечивающую повышение эффективности и производительности труда персонала таможенных органов — 31 %.
2. Модернизация методов наставничества — 18 %.
3. Выплата премий за высокий уровень профессиональных, цифровых и конфликтологических компетенций — 3 %.

4. Модернизация стратегий формирования кадрового потенциала таможенных органов — 48 %.

По мнению первой группы экспертов, наиболее значимой рекомендацией по совершенствованию системы мотивационного развития персонала является рекомендация «Модернизация стратегий формирования кадрового потенциала таможенных органов».

Во второй части экспертного опроса в роли второй группы экспертов выступали должностные лица таможенных органов в отставке (март 2023 года). Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7

Результаты экспертного опроса (вторая группа экспертов — должностные лица таможенных органов в отставке)

№	Практическая рекомендация	Оценка экспертов			Ср. знач.
		Э1	Э2	Э3	
1	Выплата премий за результативную деятельность, обеспечивающую повышение эффективности и производительности труда персонала таможенных органов	10	9	9	9,33
2	Реализация принципа индивидуальной ответственности за результат деятельности в основе вознаграждения должностного лица	8	5	7	6,66
3	Выплата премий за повышение уровня профессиональных, цифровых и конфликтологических компетенций на основе мотивационного развития должностных лиц таможенного органа	9	8	8	8,33
4	Анализ и регулирование суммы надбавки за особые условия государственной службы	1	1	1	1
5	Активное сотрудничество с университетами, реализующими подготовку студентов по специальности «Таможенное дело»	4	3	3	3,33
6	Осуществление выплаты надбавки за ученую степень при выходе на пенсию должностных лиц	3	4	4	3,66
7	Проведение профессиональных конкурсов, обеспечивающих эффективную оценку профессиональных компетенций кандидатов и их соответствие предъявляемым квалификационным требованиям	7	6	6	6,33
8	Систематический учет индивидуального вклада должностного лица в показатели системы оценки и мотивации трудовой деятельности	5	4	4	4,33
9	Модернизация стратегий формирования кадрового потенциала таможенных органов (проведение тренингов по диагностике личностных качеств должностных лиц в области лояльности к таможенной службе)	6	10	5	7
10	Модернизация методов наставничества	8	9	7	8

Составлено авторами

Результаты, полученные в процессе опроса, показывают, что наиболее значимой практической рекомендацией по совершенствованию методов мотивационного развития с точки зрения второй группы экспертов является рекомендация «Выплата премий за результативную деятельность, обеспечивающую повышение эффективности и производительности труда персонала таможенных органов» (средняя оценка 9,33 балла).

Вторая по значимости рекомендация — «Выплата премий за повышение уровня профессиональных, цифровых и конфликтологических компетенций на основе мотивационного развития должностных лиц таможенного органа» — со средней оценкой 8,33 балла.

Расчеты методом анализа иерархий результатов опроса второй группы экспертов позволили определить эффективность рассматриваемых практических рекомендаций:

1. Выплата премий за результативную деятельность, обеспечивающую повышение эффективности и производительности труда персонала таможенных органов — 25 %.

2. Выплата премий за повышение уровня профессиональных, цифровых и конфликтологических компетенций на основе мотивационного развития должностных лиц таможенного органа — 9 %.
3. Модернизация методов наставничества — 5 %.
4. Модернизация стратегий формирования кадрового потенциала таможенных органов — 61 %.

В качестве иллюстрации результатов исследования приводим примеры некоторых из расчетов по экспертному опросу второй группы экспертов (должностные лица таможенных органов в отставке). Расчет синтеза глобальных приоритетов в процессе опроса третьего эксперта (группа 2) представлен в таблице 8.

Таблица 8

Синтез глобальных приоритетов (эксперт 3)

	Значение приоритетов критериев				Глобальные приоритеты
	K1	K2	K3	K4	
	0,56	0,27	0,17	0,56	
O1	0,49	0,16	0,26	0,36	0,21
O2	0,18	0,21	0,19	0,19	0,11
O3	0,14	0,21	0,08	0,15	0,07
O4	0,81	0,58	0,54	0,70	0,61

Составлено авторами

Результаты, полученные в процессе экспертного опроса, показывают, что наиболее значимой практической рекомендацией с точки зрения второй группы экспертов является «Модернизация стратегий формирования кадрового потенциала таможенных органов». Значение глобального приоритета данного предложения составляет 0,61.

В третьей части исследования в роли третьей группы экспертов выступали три студента выпускного курса, обучающихся по специальности «Таможенное дело» и успешно прошедших преддипломную практику в таможенных органах (июнь 2023 года). Результаты представлены в таблице 9.

Результаты, полученные в процессе опроса, показывают, что наиболее значимой практической рекомендацией с точки зрения третьей группы экспертов является «Выплата премий за результативную деятельность, обеспечивающую повышение эффективности и производительности труда персонала таможенных органов» — средняя оценка 10 баллов.

Вторая по значимости практическая рекомендация — «Реализация принципа индивидуальной ответственности за результат деятельности в основе вознаграждения должностного лица» — со средней оценкой 8,66 балла.

Результаты по анализу иерархий третьей группой экспертов представляется следующим образом:

1. Выплата премий за результативную деятельность, обеспечивающую повышение эффективности и производительности труда персонала таможенных органов — 22 %.
2. Реализация принципа индивидуальной ответственности за результат деятельности в основе вознаграждения должностного лица — 16 %.
3. Совершенствование методов наставничества — 10 %.
4. Выплата премий за повышение уровня профессиональных, цифровых и конфликтологических компетенций на основе мотивационного развития должностных лиц таможенного органа — 48 %.

Таблица 9

Результаты опроса (третья группа экспертов — студенты)

№	Практическая рекомендация	Оценка студентов			Ср. знач.
		Э1	Э2	Э3	
1	Выплата премий за результативную деятельность, обеспечивающую повышение эффективности и производительности труда персонала таможенных органов	10	10	10	10
2	Реализация принципа индивидуальной ответственности за результат деятельности в основе вознаграждения должностного лица	8	9	9	8,66
3	Выплата премий за повышение уровня профессиональных, цифровых и конфликтологических компетенций на основе мотивационного развития должностных лиц таможенного органа	7	8	8	7,66
4	Анализ и регулирование суммы надбавки за особые условия государственной службы	2	2	2	2
5	Активное сотрудничество с университетами, реализующими подготовку студентов по специальности «Таможенное дело»	4	5	5	4,66
6	Осуществление выплаты надбавки за ученую степень при выходе на пенсию должностных лиц	3	3	3	3
7	Проведение профессиональных конкурсов, обеспечивающих эффективную оценку профессиональных компетенций кандидатов и их соответствие предъявляемым квалификационным требованиям	7	7	7	7
8	Систематический учет индивидуального вклада должностного лица в показатели системы оценки и мотивации трудовой деятельности	5	5	6	5,33
9	Модернизация стратегий формирования кадрового потенциала таможенных органов (проведение тренингов по диагностике личностных качеств должностных лиц в области лояльности к таможенной службе)	6	7	6	6,33
10	Модернизация методов наставничества	8	8	8	8

Составлено авторами

Результаты, полученные в процессе экспертного опроса, показывают, что наиболее значимой практической рекомендацией с точки зрения студентов является рекомендация «Выплата премий за повышение уровня профессиональных, цифровых и конфликтологических компетенций на основе мотивационного развития должностных лиц таможенного органа». В таблице 10 представлены расчеты синтеза глобальных приоритетов по всем трем группам экспертов.

Таблица 10

Интегральный синтез глобальных приоритетов

	Значение приоритетов критериев			Глобальные приоритеты
	Группа 1	Группа 2	Группа 3	
	0,57	0,26	0,16	
O1	0,5	0,35	0,23	0,28
O2	0	0	0,16	0,03
O3	0,08	0,19	0,48	0,14
O4	0	0	0	0
O5	0	0	0	0
O6	0	0	0	0
O7	0	0	0	0
O8	0	0	0	0
O9	0,89	0,7	0	0,46
O10	0,31	0,15	0,1	0,18

Составлено авторами

Результаты, полученные в процессе экспертного опроса, показывают, что наиболее значимой практической рекомендацией с точки зрения трех групп экспертов является рекомендация «Модернизация стратегий формирования кадрового потенциала таможенных

органов». Значение глобального приоритета данного предложения составляет 0,46. Второе по эффективности предложение «Выплата премий за результативную деятельность, обеспечивающую повышение эффективности и производительности труда персонала таможенных органов». Значение глобального приоритета данного предложения составляет 0,28.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. В процессе совершенствования кадровой политики в области мотивации и стимулирования труда персонала и мотивационного профессионального развития должностных лиц таможенных органов следует рассматривать стратегию повышения уровня лояльности и приверженности должностных лиц как ключевой инструмент управления человеческими ресурсами и реализовывать кадровые мероприятия и методики, обеспечивающие минимизацию нежелательных кадровых рисков (рисков поведения персонала).

2. Необходимо совершенствовать методики, применяемые в процессе оценки кадрового потенциала таможенных органов: использовать методы и методики экономического анализа результативности управления человеческими ресурсами; совершенствовать методики оценки удовлетворенности трудом персонала, методики стрессмониторинга.

3. В условиях перехода к «интеллектуальной таможне» следует внедрять инновационные методы и методики процесс подготовки должностных лиц таможенных органов; профессионально-квалификационное и профессионально-должностное развитие специалистов таможенного дела осуществлять не только в области профессиональных компетенций, но и в области цифровых и конфликтологических компетенций.

4. В рамках активной кадровой политики следует повышать уровень мотивационной компетенции в управленческой компетентности руководителей для гармонизации социально-трудовых отношений и повышения уровня удовлетворенности трудом персонала таможенных органов.

В ходе данного исследования авторами статьи сформированы различные учебные и учебно-методические разработки, которые прошли апробацию в образовательном процессе подготовки студентов, обучающихся по специальности «Таможенное дело» в Самарском государственном техническом университете.

ЛИТЕРАТУРА

1. Рожкова, А.Ю. О приоритете социального управления кадровым потенциалом таможенных органов в условиях формирования интеллектуальной таможни / А.Ю. Рожкова // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. — 2020. — № 3(40). — С. 44–50. — EDN JELXJM.
2. Чижилов С.М. О новых компетенциях должностных лиц таможенных органов в контексте профессиональных стандартов Всемирной таможенной организации и Стратегии развития таможенной службы России до 2030 года / С.М. Чижилов // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. — 2020. — № 4(76). — С. 118–121.

3. Курицына, Н.И. Особенности развития персонала в таможенных органах / Н.И. Курицына, С.М. Галилеев // Актуальные проблемы теории и практики таможенного дела в условиях международной экономической интеграции: материалы II Международной научно-практической конф., Респ. Беларусь, Минск, 25 марта 2020 г. / Белорус. гос. ун-т; редкол.: В.Г. Шадурский (отв. ред.) [и др.]. — Минск: БГУ, 2020. — С. 39–43. — URL: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/249168> (дата обращения: 22.08.2023).
4. Алексеева, Е.В. Проблематика личностно-профессионального развития персонала в таможенных органах / Е.В. Алексеева, Ю.С. Панчихина // Colloquium-Journal. — 2019. — № 9-5(33). — С. 8–9. — EDN CZLAIZ.
5. Алексеева, Е.В. Особенности профессионально-психологической подготовки кадров в таможенных органах / Е.В. Алексеева, Е.Н. Маслов // Colloquium-Journal. — 2019. — № 27-8(51). — С. 13–14. — EDN APCEBC.
6. Коновалова, О.А. Совершенствование кадровой политики в таможенных органах / О.А. Коновалова, М.А. Гололобова, А.А. Бароян // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и Российская практика: сборник научных статей 9-й Международной научно-практической конференции, Курск, 17–18 октября 2019 года. — Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. — С. 193–196. — EDN HAKZXJ.
7. Краславская, Г.И. Актуальные вопросы профессионального развития должностных лиц таможенных органов Российской Федерации / Г.И. Краславская, Н.И. Колесников // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. — 2019. — № 1(34). — С. 114–121. — EDN XOSSIS.
8. Игнаток, М.В. Формирование кадрового потенциала в сфере таможенного дела для решения задач цифровой экономики / М.В. Игнаток // Вестник экспертного совета, № 1(16), 2019. — С. 57–62.
9. Бурлуцкий, А.Н. Профайлинг в профессиональной подготовке и деятельности должностных лиц таможенных органов: актуализация и прикладные аспекты применения / А.Н. Бурлуцкий, В.Ф. Вербов // Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях: Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 16–20 ноября 2020 года. — Ростов-на-Дону: Ростовский филиал государственного казенного образовательного учреждения высшего образования "Российская таможенная академия", 2020. — С. 360–368. — EDN WCVQYI.
10. Петрушко, Е.Н. Теоретические и методологические основы профессиональной подготовки федеральных государственных гражданских служащих (на примере таможенных органов Российской Федерации). / Е.Н. Петрушко, О.А. Москаленко, В.В. Шкилёв. // Вестник Евразийской науки». — 2022. — Т. 14. — № 3 (май — июнь). URL: <https://esj.today/issue-3-2022-economics.html> (дата обращения: 21.11.2022).
11. Мулюкина, Я.А. Совершенствование кадровой политики в таможенных органах / Я.А. Мулюкина, Е.В. Бобырева // Аллея науки. — 2017. — Т. 3, № 13. — С. 428–432. — EDN ZMIMLV.
12. Карачун, В.В. Проблемы оценки и эффективности использования управленческого потенциала таможенных органов В.В. Карачун // Ученые записки Санкт-Петербургского филиала РТА 2020. — с. 125–140.

13. Мешечкина, Р.П. Повышение качества управления на основе совершенствования индивидуальной и воспитательной работы в таможенных органах / Р.П. Мешечкина // Управление в области таможенного дела: сб. материалов II Междунар. науч. конф., Минск, 20 марта 2015 г. / редкол.: В.Г. Шадурский (отв. ред.) [и др.]. — Минск: Изд. центр БГУ, 2015. — 124 с.
14. Красильников, А.Ю. Воспитательная работа с личным составом в таможенных органах России как форма противодействия коррупции / А.Ю. Красильников. — DOI 10.51635/27129926_2021_2_21 // THEORIA: педагогика, экономика, право. — 2021. — № 2(3). — С. 21–28. — EDN ZSAOMD.
15. Петрушко, Е.Н. Основные методологические направления совершенствования технологии разрешения конфликта интересов при прохождении государственной службы в таможенных органах Российской Федерации / Е.Н. Петрушко, А.А. Турьянский // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. — 2015. — № 1. — С. 18. — EDN TGKJIR.
16. Каменева, Н.В. Оценка кадрового потенциала таможенных органов на основе модели компетентности / Н.В. Каменева, Н.А. Жданова // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами: Материалы V международной научно-практической конференции, Донецк, 17 апреля 2019 года / Ответственные редакторы О.Н. Шарнопольская, И.А. Кондаурова, Е.Г. Курган. — Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2019. — С. 423–427. — EDN VEVVDI.
17. 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. — DOI 10.17238/issn1815-0683.2017.4.46. — EDN ZXLHWB.
18. Дьяков, В.И. Оценка удовлетворенности условиями и возможностями профессиональной деятельности в таможенных органах / В.И. Дьяков, В.В. Горчаков, М.В. Ниязова и др. — DOI: 10.17223/19988648/53/10 // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2021. — № 53. — С. 123–137.
19. Петрушко, Е.Н. Концептуальные основы антикоррупционной деятельности, проводимой структурными подразделениями таможенных органов Российской Федерации / Е.Н. Петрушко // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 6. — URL: <https://esj.today/PDF/50ECVN622.pdf> (дата обращения: 21.08.2023).
20. Круглов В.Н., Поиск реперных точек эффективного алгоритма управленческой деятельности в отраслевой сфере (на примере таможенной деятельности) / В.Н. Круглов, В.С. Левинзон. — DOI 10.47576/2411-9520_2022_2_25 // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. — 2022. — № 2. — С. 25–30. — EDN CVVPNK.
21. Бычков, А.В. Психология конфликтов в подразделениях таможенной службы и способы их разрешения / А.В. Бычков // Российская таможенная академия. — Москва: Российская таможенная академия, 2014. — 107 с. — ISBN 978-5-9590-0803-1. — EDN YOEAZW.

22. Макрусев, В.В. Управление компетентностным потенциалом должностных лиц таможенных органов / В.В. Макрусев, Е.О. Любкина // Российская таможенная академия. — Москва: Российская таможенная академия, 2013. — 106 с. — ISBN 978-5-9590-0746-1. — EDN TAZHPN.
23. Гайдышева, М.Г. Оценка профессионально-должностных качеств управленческого персонала и государственных гражданских служащих / М.Г. Гайдышева, Е.А. Галий, Е.В. Иванова, О.Г. Селивоненко // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 2. — URL: <https://esj.today/PDF/09ECVN223.pdf> (дата обращения: 22.08.2023).
24. Киселева, А.А. Оценка нравственно-мотивационного потенциала сотрудников государственного управления (на примере Алтайской таможни) / А.А. Киселева // Региональная экономика: теория и практика. — 2010. № 33(168) — с. 125–140.

Trubitsyn Konstantin Viktorovich

Samara State Technical University, Samara, Russia

E-mail: Trubitsyn.KV@samgtu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1888-2905>

RSCI: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=687227

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=57196259651>

Kalmykova Olga Yuryevna

Samara State Technical University, Samara, Russia

E-mail: oukalmykova@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0933-0332>

RSCI: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=335992

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=57202513886>

Konovalova Olga Vladimirovna

Samara State Technical University, Samara, Russia

E-mail: Konovalova_O_V@mail.ru

Motivational management in customs authorities

Abstract. In the context of innovative changes, the key vector for improving the personnel policy is the strategy of motivational development of the organization's personnel. For the customs authorities to effectively address the strategic goals set in the Strategy for the Development of the Customs Service of Russia until 2030, it is necessary that officials demonstrate high labor productivity based on a high level of internal motivation and involvement in the labor process, and, consequently, a high level of professional competence. The authors of the article adhere to the hypothesis that an active personnel policy in the field of motivation and stimulation of labor activity should be considered as a necessary organizational condition for the formation of the personnel potential of customs authorities. In this study, the following methods were used: questionnaire survey; expert survey; method of analysis of hierarchies. Within the framework of the theoretical stage of the study, the article presents an analysis of scientific publications, the results of which are of practical importance for improving the personnel policy in the field of labor motivation, professional development of personnel and the formation of the personnel potential of customs authorities. The article analyzes practical recommendations aimed at improving the strategy of motivational development of officials. At the empirical stage of the study, the authors conducted a questionnaire survey to assess the significance of the factors of the organizational environment of the customs authority on labor efficiency and an expert survey to determine the significance of recommendations for improving the strategy of motivational development of officials. The article presents the results of questionnaire and expert surveys. Acting customs officials, retired customs officials, as well as students studying in the specialty «Customs» acted as respondents and experts. The choice of the most effective methods of motivational development of officials of the customs authorities was carried out on the basis of the application of the method of analysis of hierarchies.

Keywords: personnel policy; labor motivation; professional competence; professional development; personnel potential; expert survey; customs service; customs authorities; hierarchy analysis method