

ТАМОЖЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема **4.** Развитие организационного поведения и управление персоналом в таможенных органах

- 1.** Организационное поведение и управление им
- 2.** Кадровая служба таможенных органов
- 3.** Управление персоналом в таможенных органах
- 4.** Ротация кадров таможенных органов Российской Федерации



1. Организационное поведение и управление им

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ (ОП) -отрасль знаний о поведении отдельных личностей, групп, организаций с целью понимания, прогнозирования и улучшения показателей работы индивидуумов и, в конечном итоге, организаций, частью которых они являются.

1. Организационное поведение и управление им

Составляющие блоки

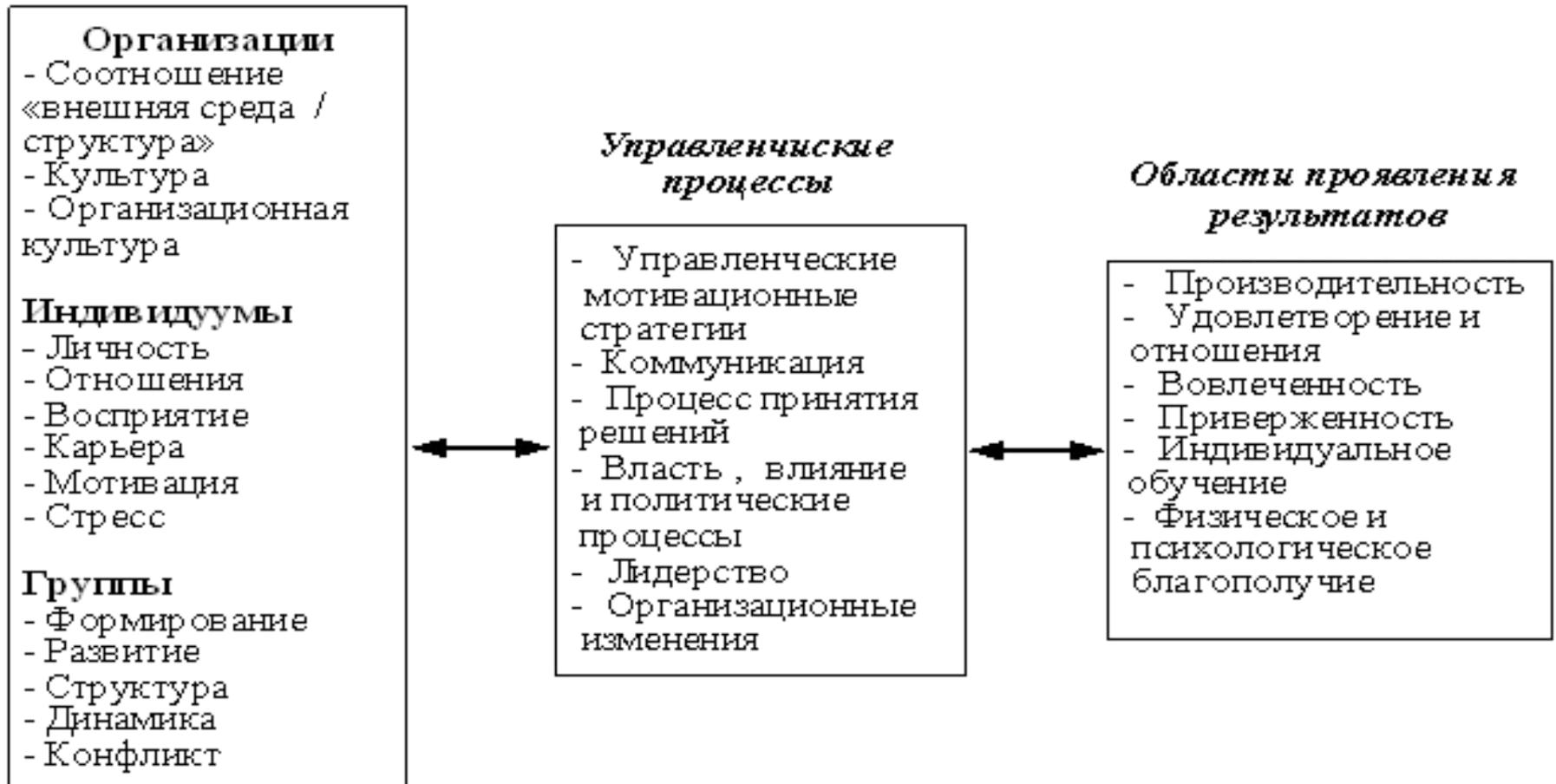


Рис. 1. Сфера организационного поведения



1. Организационное поведение и управление им

Достижение поставленных перед организацией целей предполагает создание, распространение и внедрение **системы организационного поведения**.

ФУНДАМЕНТ системы организационного поведения составляет ее **ФИЛОСОФИЯ** - основные убеждения и намерения индивидов, объединяющих свои усилия для ее создания (например, собственников компании), а также менеджеров, которые в настоящее время руководят ее деятельностью.

Философия базируется на двух источниках — фактических и ценностных предпосылках.



1. Организационное поведение и управление им

Менеджеры несут основную ответственность за введение в систему организационного поведения еще трех основных ее элементов — видения, миссии и целей.

ВИДЕНИЕ представляет собой противоречивый образ того, чем организация и ее члены могут быть, т.е. ее возможное (и желательное) будущее.

МИССИЯ определяет направления деятельности организации, рыночные сегменты и ниши, которые компания стремится занять, типы клиентов, с которыми она стремится поддерживать устойчивые отношения. Формулировка миссии включает в себя краткий перечень конкурентных преимуществ или сильных сторон организации

ЦЕЛИ представляют собой конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени (например, в течение года, в ближайшие пять лет).

1. Организационное поведение и управление им

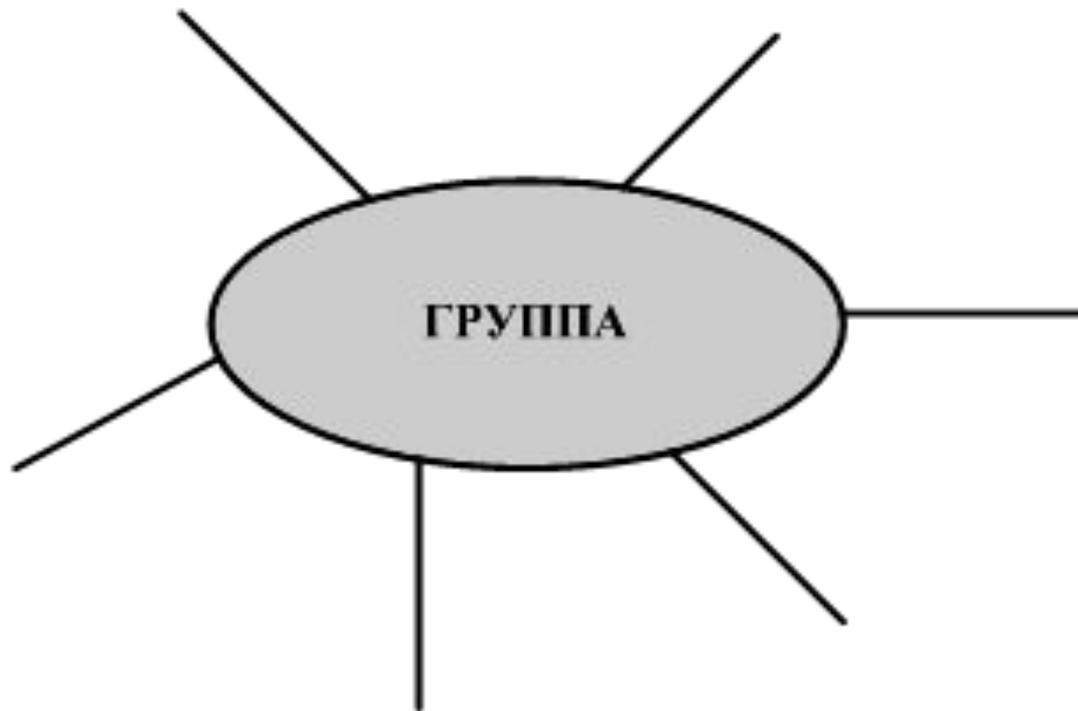


Рис. 2. Что такое группа?



1. Организационное поведение и управление им

ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ — важная составляющая организационного поведения.

ГРУППА — союз двух людей и более, объединившихся, чтобы достичь конкретной цели.

Менеджеру крайне важно знать особенности группового поведения и уметь так выстраивать свою политику, чтобы группа была созидательной, а не деструктивной.

Чтобы эффективно управлять группами, менеджер должен понимать их природу, оценивать эффект их размеров, знать методы формирования групп, пути их развития, ключевые роли в группе и т.д.

1. Организационное поведение и управление им

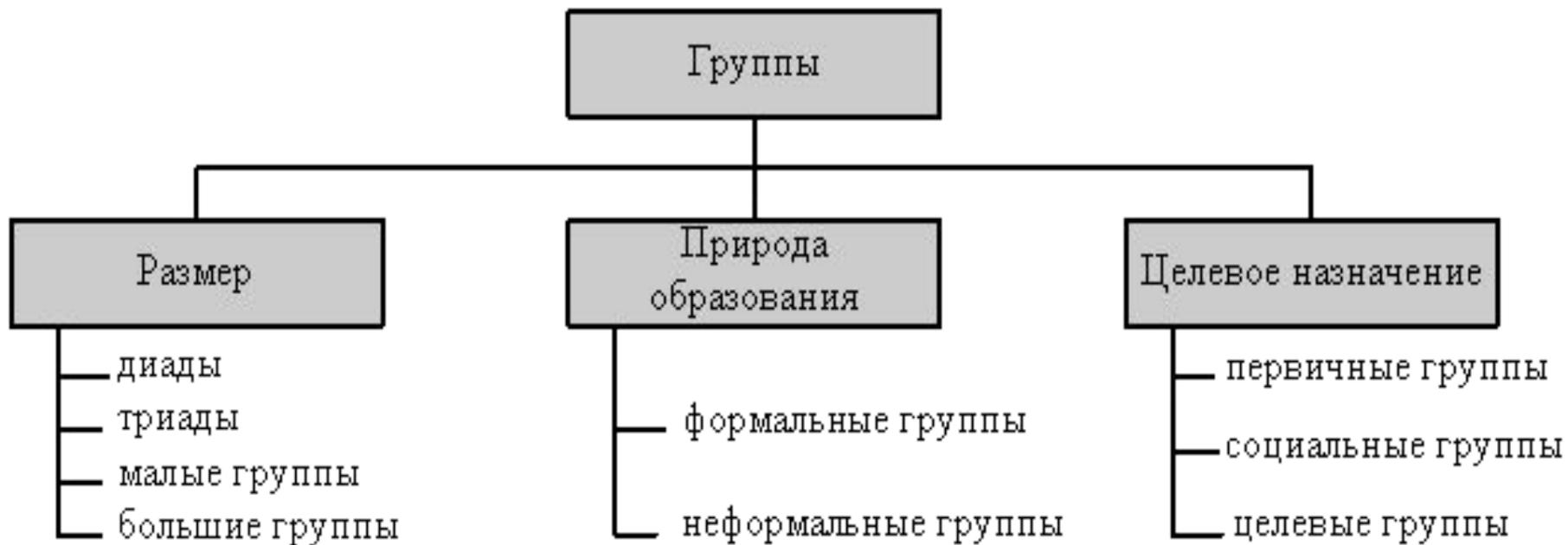


Рис. 3. Классификация групп

1. Организационное поведение и управление им

Эффект размера группы

Диады	Триады	Малые группы	Большие группы
<ul style="list-style-type: none"> - 2 человека - опасность не найти общего решения - ложный консенсус 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 человека - двое против одного - конфликты - напряженность - нестабильность 	<ul style="list-style-type: none"> - идеальная численность 5-7 человек - нечетное число членов уменьшает возможность зайти в тупик - хорошая возможность для взаимодействия членов - сплоченность 	<ul style="list-style-type: none"> - более 15 человек - слабая возможность для взаимодействия членов - снижение уровня сплоченности - снижение степени удовлетворенности от работы - усиление формальной составляющей - зависимость качества выполнения работы от задач

1. Организационное поведение и управление им

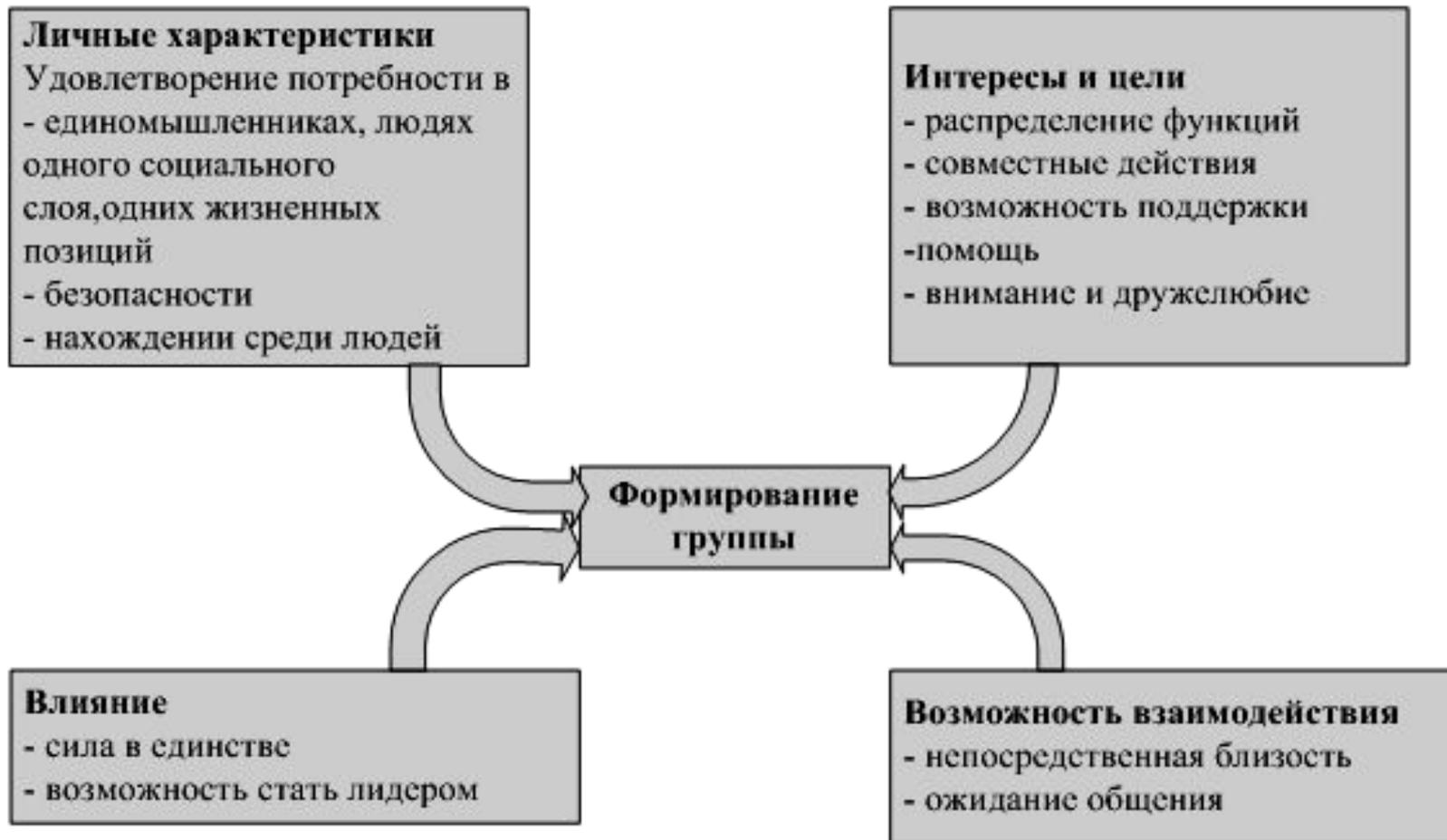


Рис. 4. Факторы, определяющие создание группы

1. Организационное поведение и управление им

Табл. 1. Характерные особенности каждой стадии развития групп

Стадии развития групп	Характерные особенности
Начальная стадия формирования (формирование)	Характеризуется неопределенностью структуры группы, ее целей. Зачастую неясно, кто является лидером этой группы, и какой тип поведения в ней наиболее приемлем. Эта стадия завершается, когда члены группы начинают отчетливо понимать, что они являются частью данной группы
Внутригрупповой конфликт (бурление)	Идет борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. После завершения этой стадии становится ясно, кто лидер в данной группе (если это формальная группа, то речь идет о неформальном лидере)
Обеспечение сплоченности членов группы (нормирование)	Отношения между членами группы становятся более тесными и сплоченными. Одновременно появляется ясность относительно неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе
Стадия наивысшей работоспособности и производительности (выполнение работ)	Группа полностью функциональна. Энергия ее членов направлена уже не на распределение ролей и борьбу за власть, а на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов
Заключительная стадия (расформирование)	Для временных групп выполнение этих задач становится заключительной стадией их существования. Чем ближе к завершению работы, тем чаще члены группы начинают думать о том, что данная группа скоро прекратит свое существование, а также о новых перспективах своей работы в другом коллективе. Производительность работы группы в этот период может заметно снизиться

1. Организационное поведение и управление им

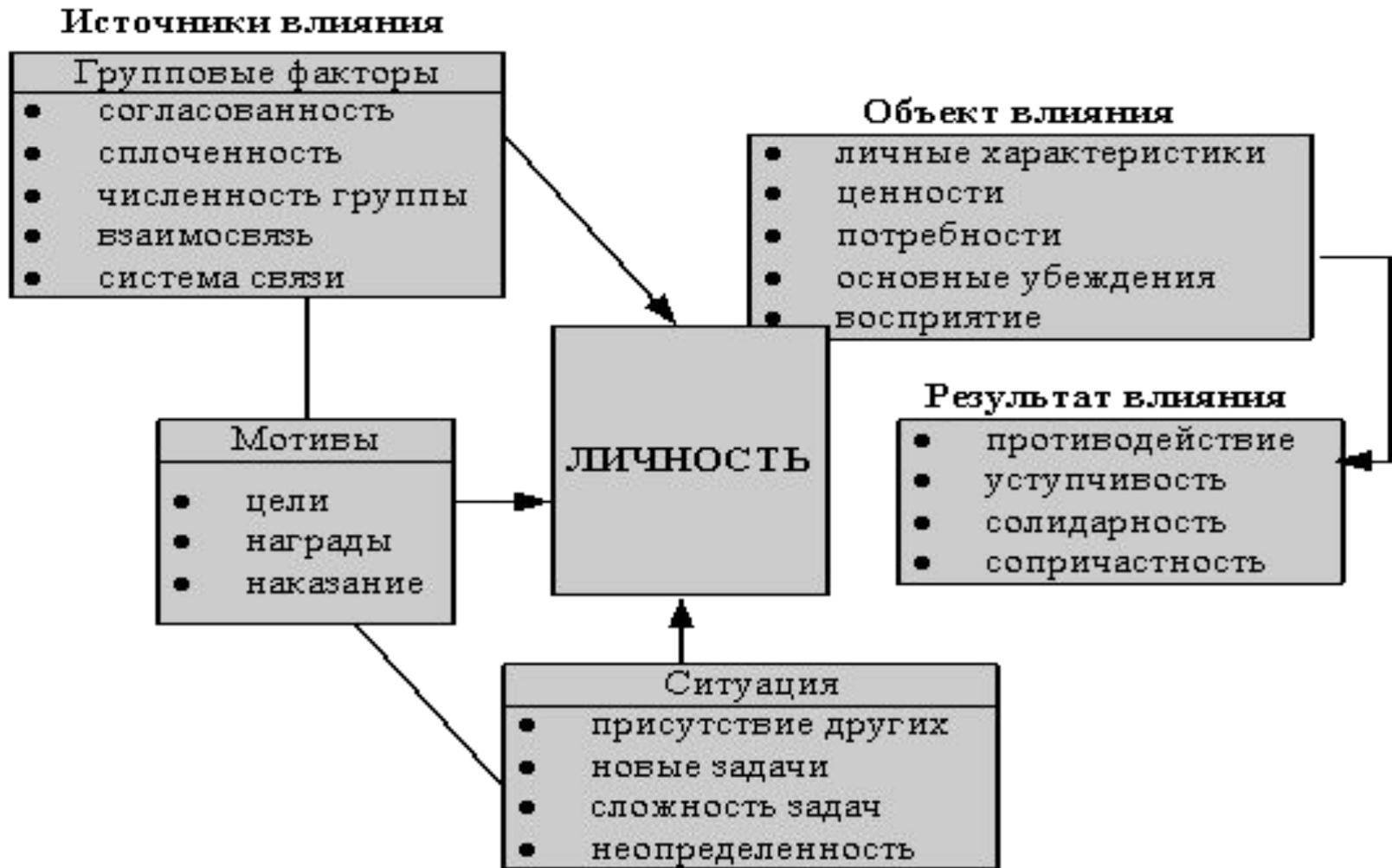


Рис. 5. Факторы, определяющие влияние, повиновение, подчинение

1. Организационное поведение и управление им



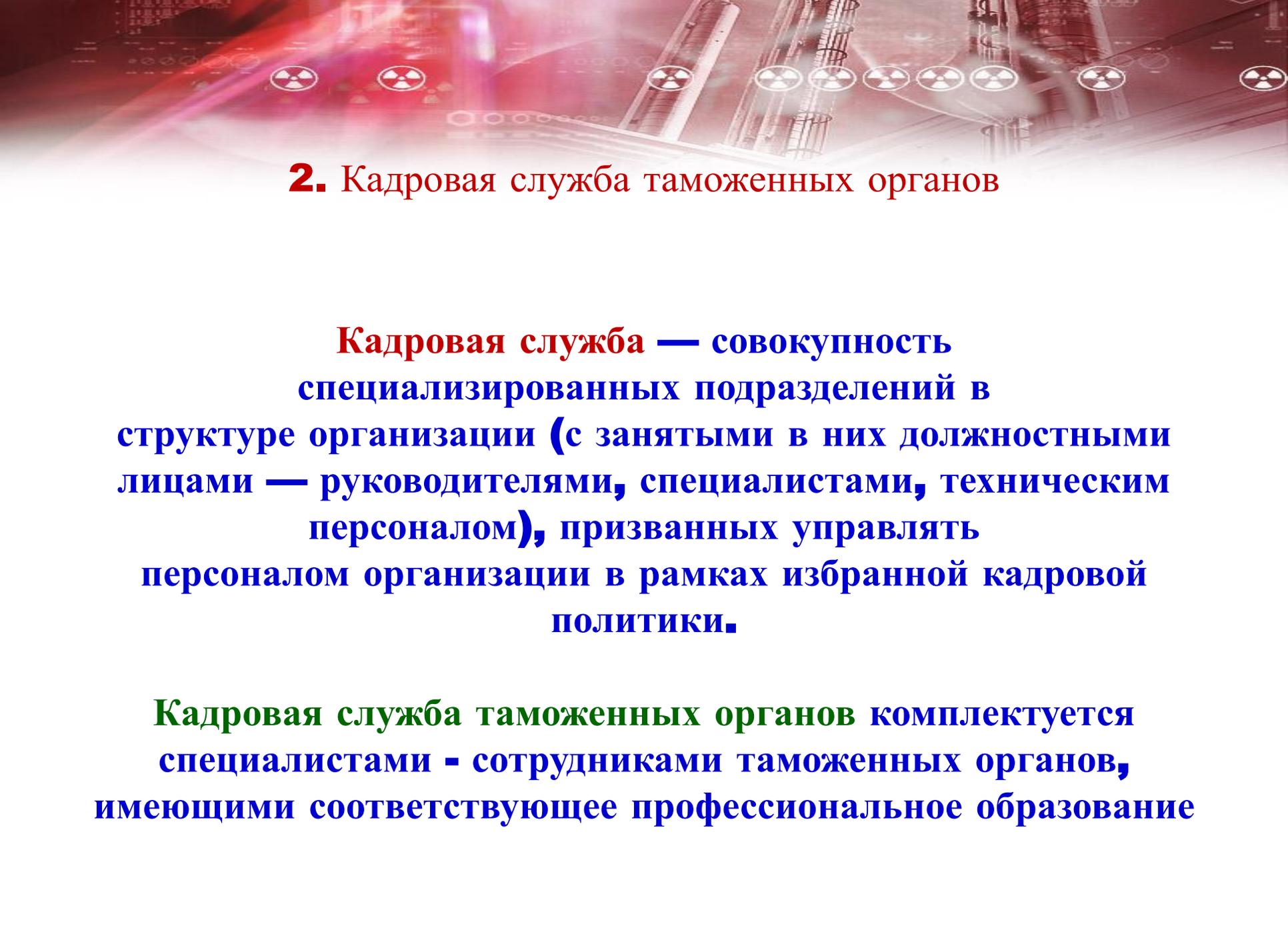
Рис. 6. Факторы и результаты сплоченности группы



2. Кадровая служба таможенных органов

Работа с кадрами выделена в таможенных органах в разряд приоритетных направлений.

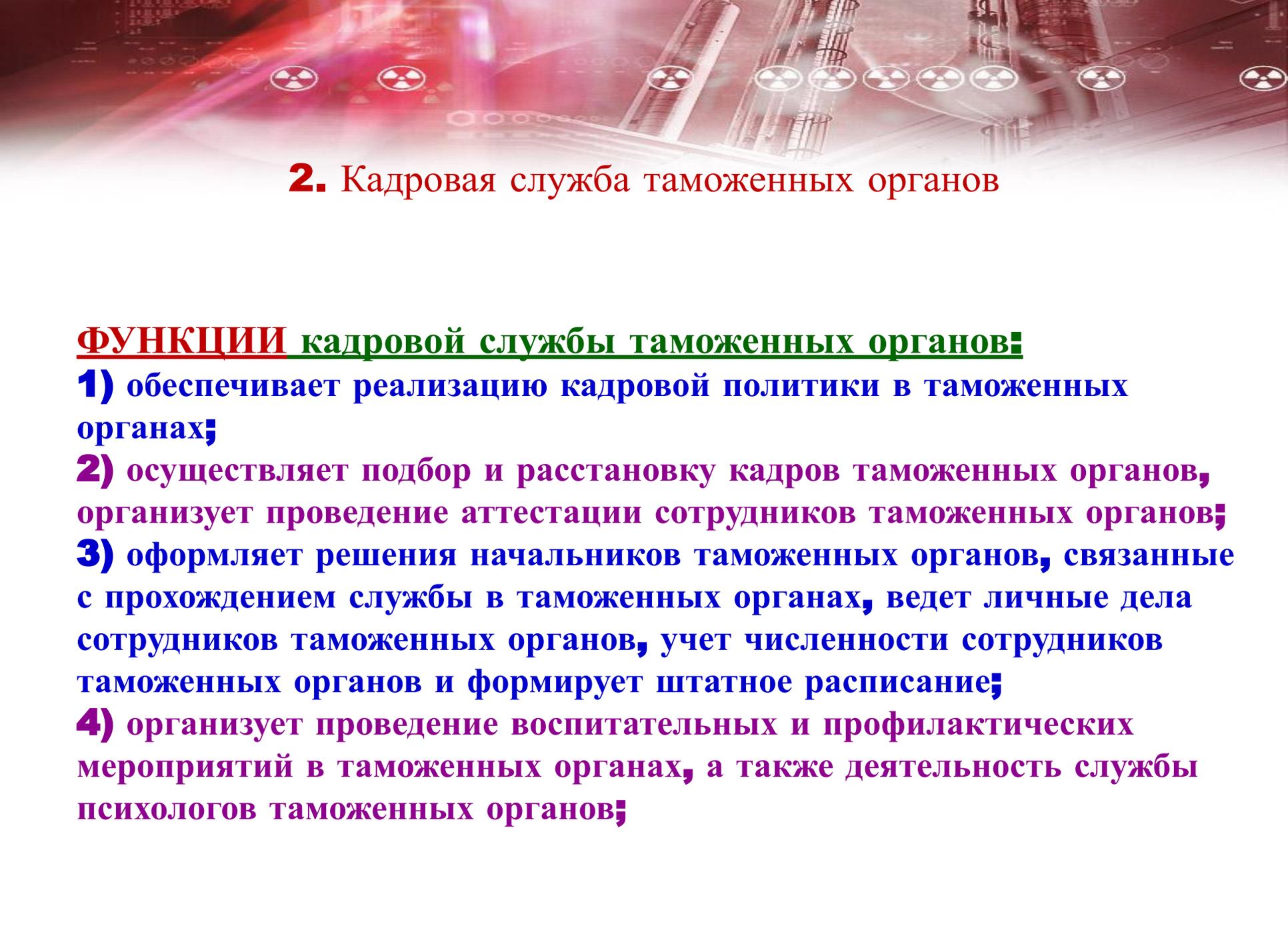
Без совершенствования кадровой работы, форм управленческой деятельности, повышения профессионализма, организованности и дисциплины невозможно решить задачи, поставленные перед таможенной службой страны.



2. Кадровая служба таможенных органов

Кадровая служба — совокупность специализированных подразделений в структуре организации (с занятыми в них должностными лицами — руководителями, специалистами, техническим персоналом), призванных управлять персоналом организации в рамках избранной кадровой политики.

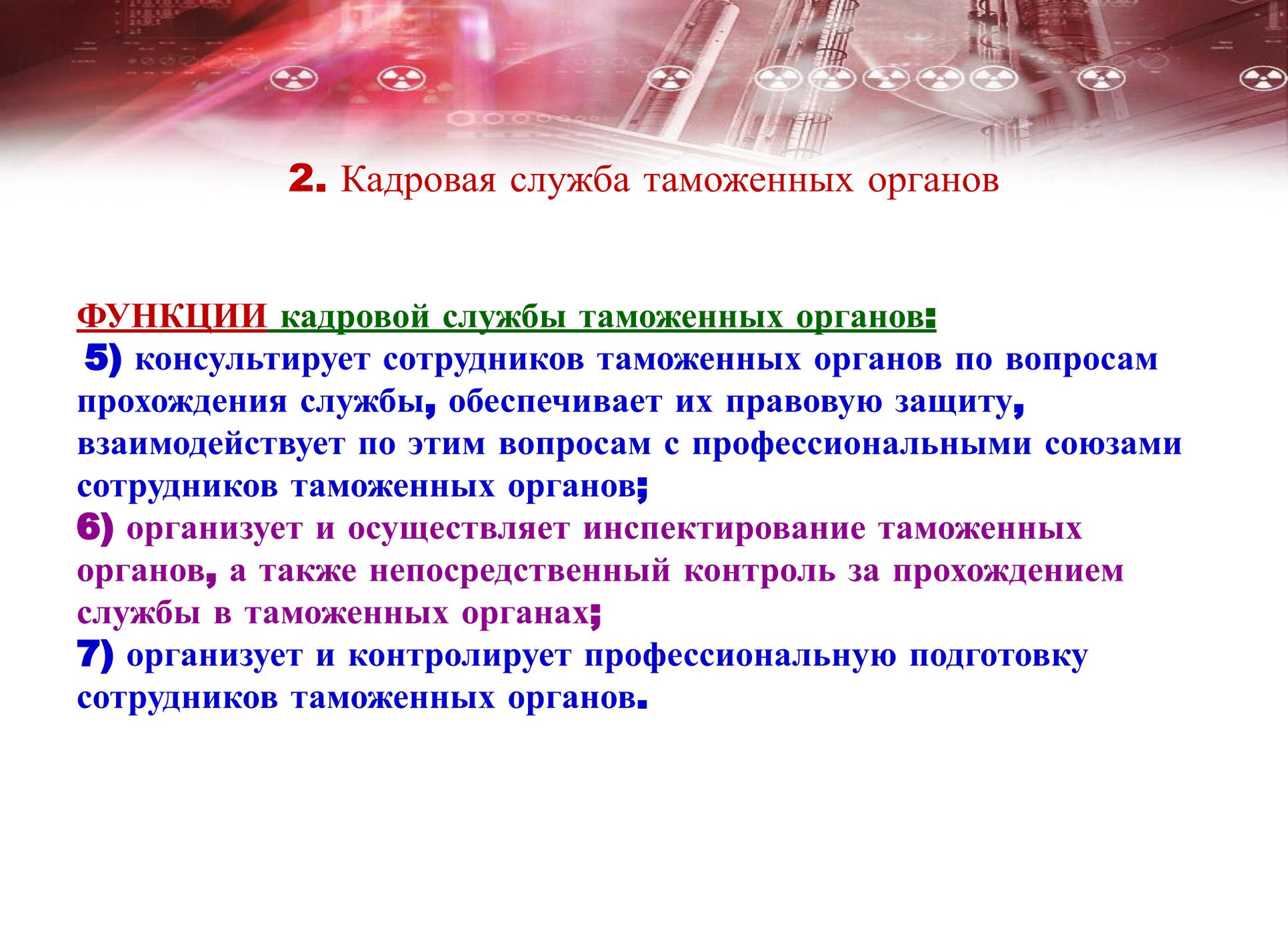
Кадровая служба таможенных органов комплектуется специалистами - сотрудниками таможенных органов, имеющими соответствующее профессиональное образование



2. Кадровая служба таможенных органов

ФУНКЦИИ кадровой службы таможенных органов:

- 1) обеспечивает реализацию кадровой политики в таможенных органах;**
- 2) осуществляет подбор и расстановку кадров таможенных органов, организует проведение аттестации сотрудников таможенных органов;**
- 3) оформляет решения начальников таможенных органов, связанные с прохождением службы в таможенных органах, ведет личные дела сотрудников таможенных органов, учет численности сотрудников таможенных органов и формирует штатное расписание;**
- 4) организует проведение воспитательных и профилактических мероприятий в таможенных органах, а также деятельность службы психологов таможенных органов;**



2. Кадровая служба таможенных органов

ФУНКЦИИ кадровой службы таможенных органов:

- 5) консультирует сотрудников таможенных органов по вопросам прохождения службы, обеспечивает их правовую защиту, взаимодействует по этим вопросам с профессиональными союзами сотрудников таможенных органов;**
- 6) организует и осуществляет инспектирование таможенных органов, а также непосредственный контроль за прохождением службы в таможенных органах;**
- 7) организует и контролирует профессиональную подготовку сотрудников таможенных органов.**



2. Кадровая служба таможенных органов

ИНСПЕКЦИЯ КАДРОВОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ТАМОЖЕННОГО ОРГАНА включает в себя:

А) проверку кадрового обеспечения (планирование работы с кадрами; подбор, изучение и расстановка кадров; штатное расписание и работа с кадрами, соблюдение штатного расписания, укомплектованность кадрами; соблюдение Положения о прохождении службы в таможенных органах; работа с резервом на выдвижение; аттестация кадров; организация повышения квалификации кадров; уровень профессиональной и физической подготовки сотрудников, их морально-психологическое состояние, состояние дисциплины труда, уровень воспитательной работы, внешний вид личного состава; организация и эффективность мер по профилактике и предупреждению гибели сотрудников таможенных органов);



2. Кадровая служба таможенных органов

ИНСПЕКЦИЯ КАДРОВОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ТАМОЖЕННОГО ОРГАНА включает в себя:

Б) проверку социально-бытового обеспечения сотрудников и социальной защиты (наличие нормативных документов по вопросам социально-бытового обеспечения, положений и рабочих инструкций; выполнение приказа ГТК России от **27 июня **1994** г. «О временном положении о порядке постановки на учет и предоставления жилья должностным лицам таможенных органов Российской Федерации»; состояние делопроизводства жилищно-бытовой комиссии; выполнение нормативных актов ГТК России по вопросам социальной защиты сотрудников);**



2. Кадровая служба таможенных органов

ИНСПЕКЦИЯ КАДРОВОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ТАМОЖЕННОГО ОРГАНА включает в себя:

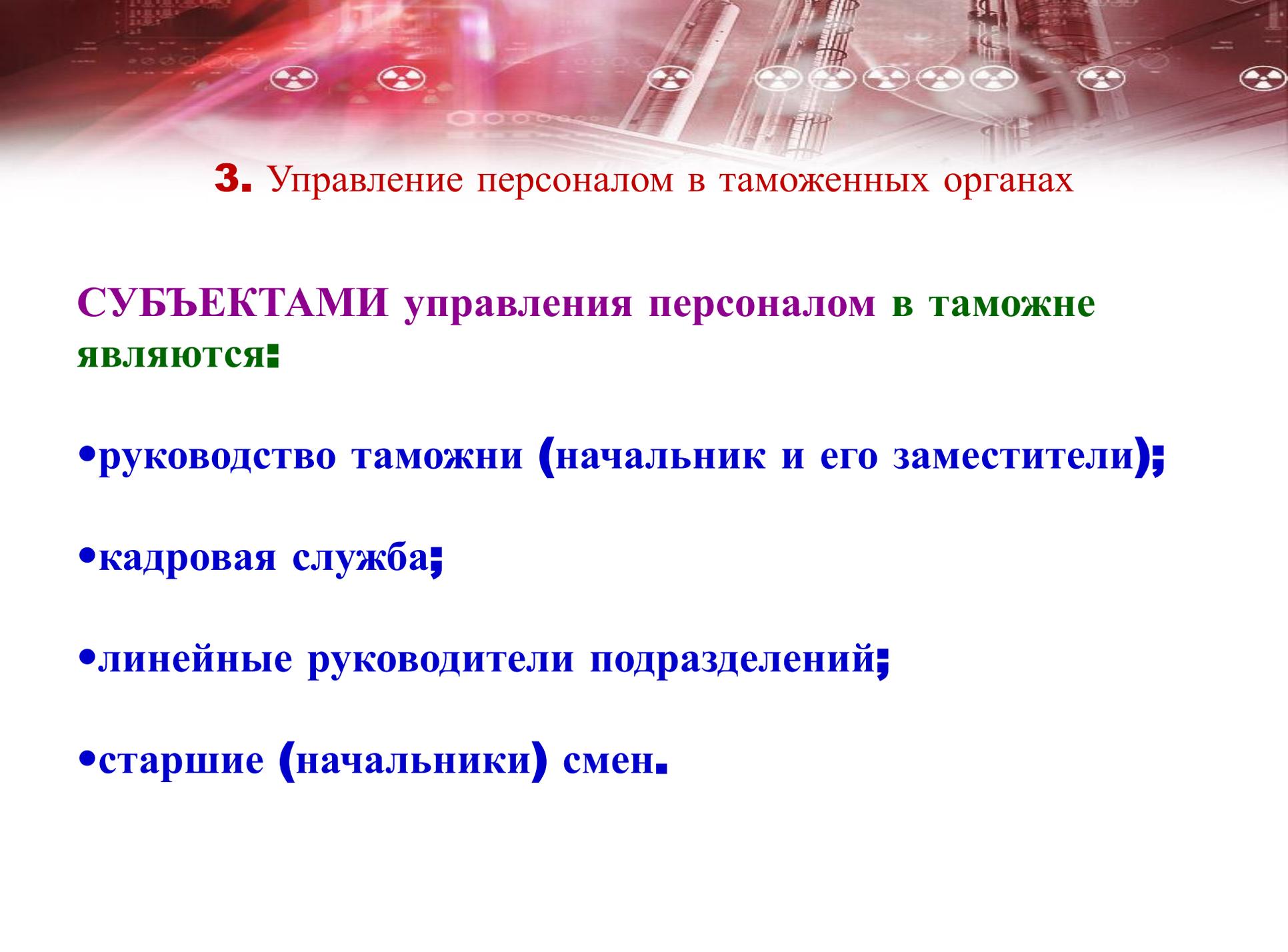
В) проверку медицинского обеспечения сотрудников (наличие нормативных документов по вопросам медицинского обеспечения сотрудников и их выполнение, наличие положений и рабочих инструкций; укомплектованность медицинскими специалистами; заключение договоров на медицинское обслуживание сотрудников; расходы на медицинское обеспечение; анализ заболеваемости сотрудников).



3. Управление персоналом в таможенных органах

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ - система кадровой работы по формированию, развитию и использованию кадрового потенциала таможенной службы.

Включает в себя: поиск и отбор, подбор и расстановку, обучение и оценку профессиональных и деловых качеств, обеспечение профессионального роста и карьерного продвижения должностных лиц, мотивацию труда, организацию и охрану труда, и иные направления.



3. Управление персоналом в таможенных органах

СУБЪЕКТАМИ управления персоналом **в таможне**
являются:

- **руководство таможни (начальник и его заместители);**
- **кадровая служба;**
- **линейные руководители подразделений;**
- **старшие (начальники) смен.**



3. Управление персоналом в таможенных органах

Управление таможенной службой в большей степени связано с обеспечением наиболее эффективного использования служащих в реализации задач и функций таможенных органов, поиском оптимальной организационной структуры аппарата, определением моделей взаимодействия с институтами гражданского общества.

Управление персоналом подчинено, прежде всего, подбору и расстановке кадров, повышению их профессионализма, раскрытию способностей служащих и поиску путей их рационального развития.



3. Управление персоналом в таможенных органах

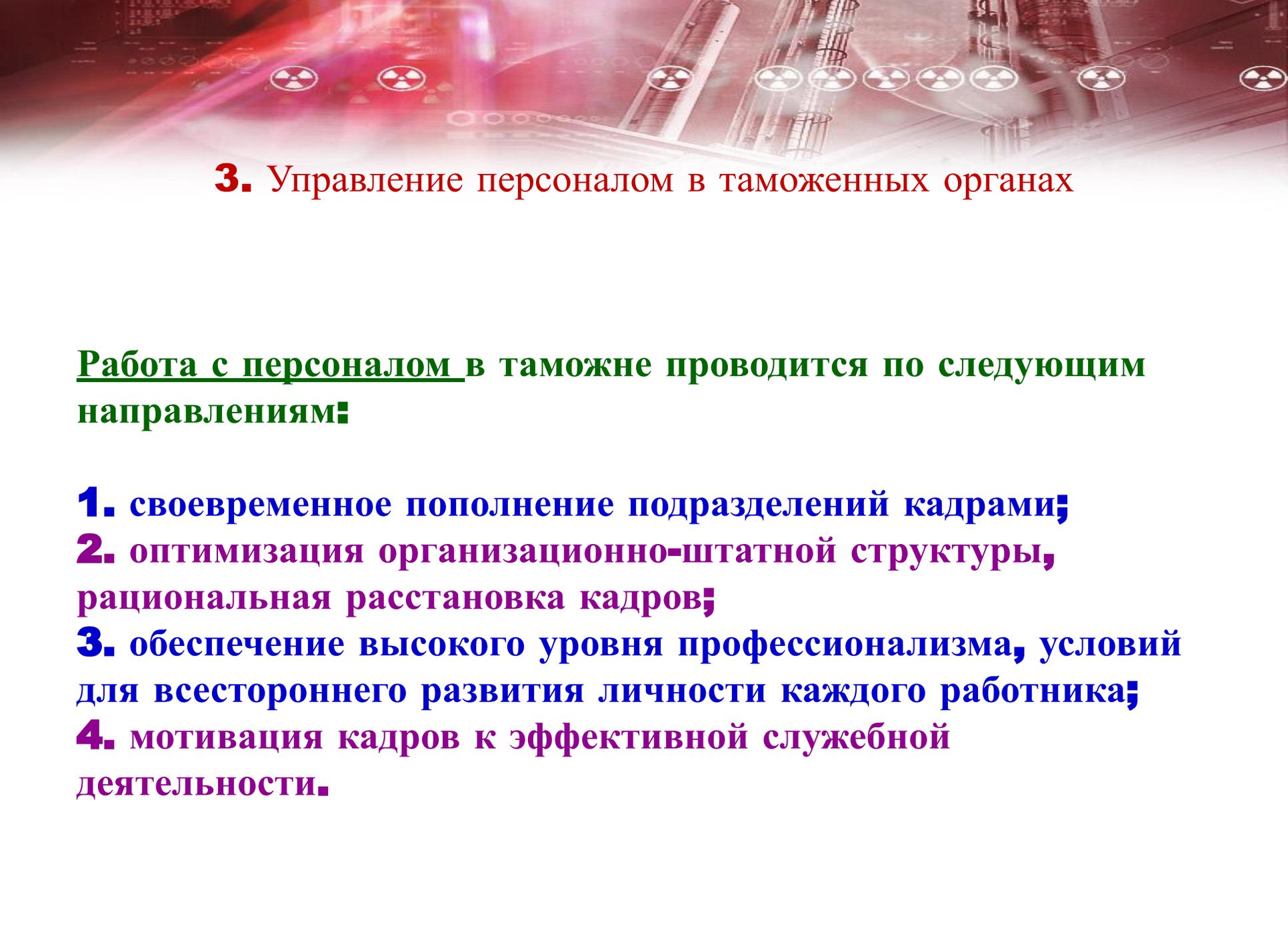
Управление персоналом как самостоятельно функционирующая система, система кадровой работы, является механизмом реализации кадровой политики государственной службы.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА как социальное явление - это стратегия субъекта управления по отношению к формированию и востребованности профессиональных возможностей граждан, обеспечивающих достижение целей социума.



3. Управление персоналом в таможенных органах

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ТАМОЖНЕ - комплекс согласованных правовых, организационно-управленческих социально-психологических мер, направленных на формирование необходимых кадровых ресурсов и обеспечение эффективной деятельности по решению поставленных перед таможней задач, осуществляется с учетом научных основ управления персоналом как самостоятельного вида деятельности в области менеджмента.



3. Управление персоналом в таможенных органах

Работа с персоналом в таможне проводится по следующим направлениям:

- 1. своевременное пополнение подразделений кадрами;**
- 2. оптимизация организационно-штатной структуры, рациональная расстановка кадров;**
- 3. обеспечение высокого уровня профессионализма, условий для всестороннего развития личности каждого работника;**
- 4. мотивация кадров к эффективной служебной деятельности.**



3. Управление персоналом в таможенных органах

ПРИНЦИПЫ управления персоналом в таможенных органах:

- 1. Обеспечение строгого соблюдения требований законов, установленных норм и правил, регламентирующих жизнедеятельность работников, персональная ответственность за выполнение ими служебного и профессионального долга.**
- 2. Доверие и уважение к работникам, объективная оценка их качеств и результатов служебной деятельности.**
- 3. Создание условий для профессионального роста кадров, творческого исполнения ими своих служебных обязанностей.**
- 4. Единначалие с использованием в его пределах возможностей коллегиальных органов.**
- 5. Оптимальное сочетание опытных и молодых работников, преемственность в руководстве, планомерное движение кадров.**
- 6. Гласность, систематическое информирование работников по вопросам работы с кадрами.**



3. Управление персоналом в таможенных органах

Главным критерием оценки эффективности работы с персоналом в таможне являются результаты его деятельности в решении возложенных на него задач.



3. Управление персоналом в таможенных органах

Проблемы развития УП

Сложившаяся в таможенных органах система управления кадрами не отвечает концепции маркетинга персонала.

Новые социально-экономические проблемы в наше время требуют и нового отношения к управлению персоналом организаций.

Сегодня управление персоналом - это уже не просто вопросы организации труда, а экономический рычаг развития организации и повышения эффективности производства.



3. Управление персоналом в таможенных органах

ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА:

1. служит совещательным и исполнительным органом в системе управления персоналом в организации, обеспечивает выработку научно обоснованных рекомендаций и методов решения проблем кадрового маркетинга;

2. является связующим звеном в системе регионального маркетинга рабочей силы, участвует в исследованиях данной области деятельности, добивается учета их результатов при принятии решений.



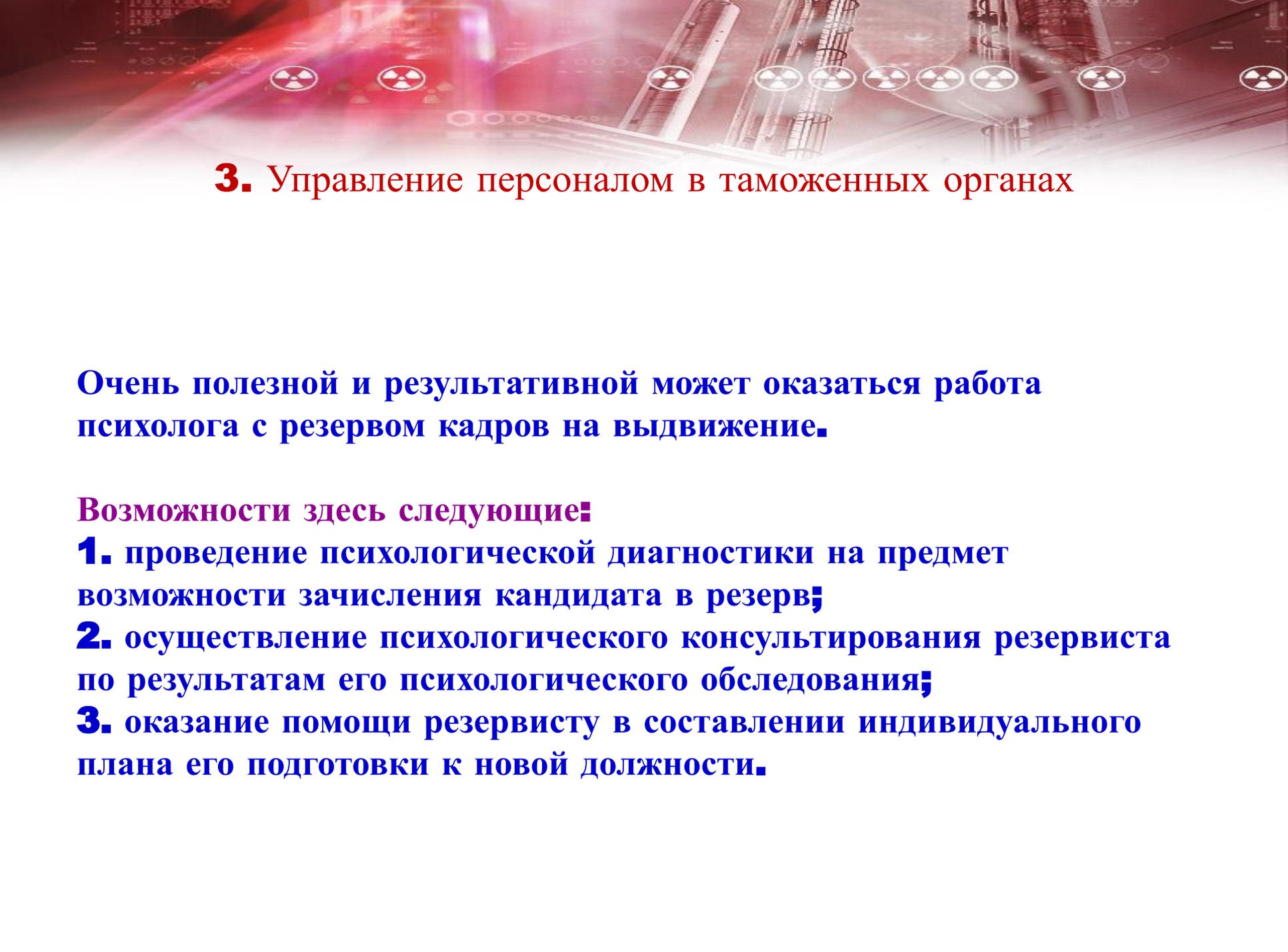
3. Управление персоналом в таможенных органах

Совершенствованию работы с персоналом в таможенных органах способствует развитие **психологических служб в таможнях.**

ПСИХОЛОГИЯ ТАМОЖЕННОГО КОЛЛЕКТИВА - это сложная совокупность внутриколлективных процессов и явлений, сторон его духовной жизни.

Направления в деятельности психологической службы в таможне:

- 1. участие в работе по профессиональному отбору кандидатов на службу в таможню.**
- 2. создание банка психологических данных сотрудников таможни, проведение индивидуально-психологической работы с лицами, имеющими признаки затрудненной адаптации.**
- 3. оказание помощи руководящему составу и подразделениям таможни в создании здорового морально-психологического климата.**
- 4. проведение психологического консультирования и оказание психологической помощи сотрудникам таможни и членам их семей.**



3. Управление персоналом в таможенных органах

Очень полезной и результативной может оказаться работа психолога с резервом кадров на выдвижение.

Возможности здесь следующие:

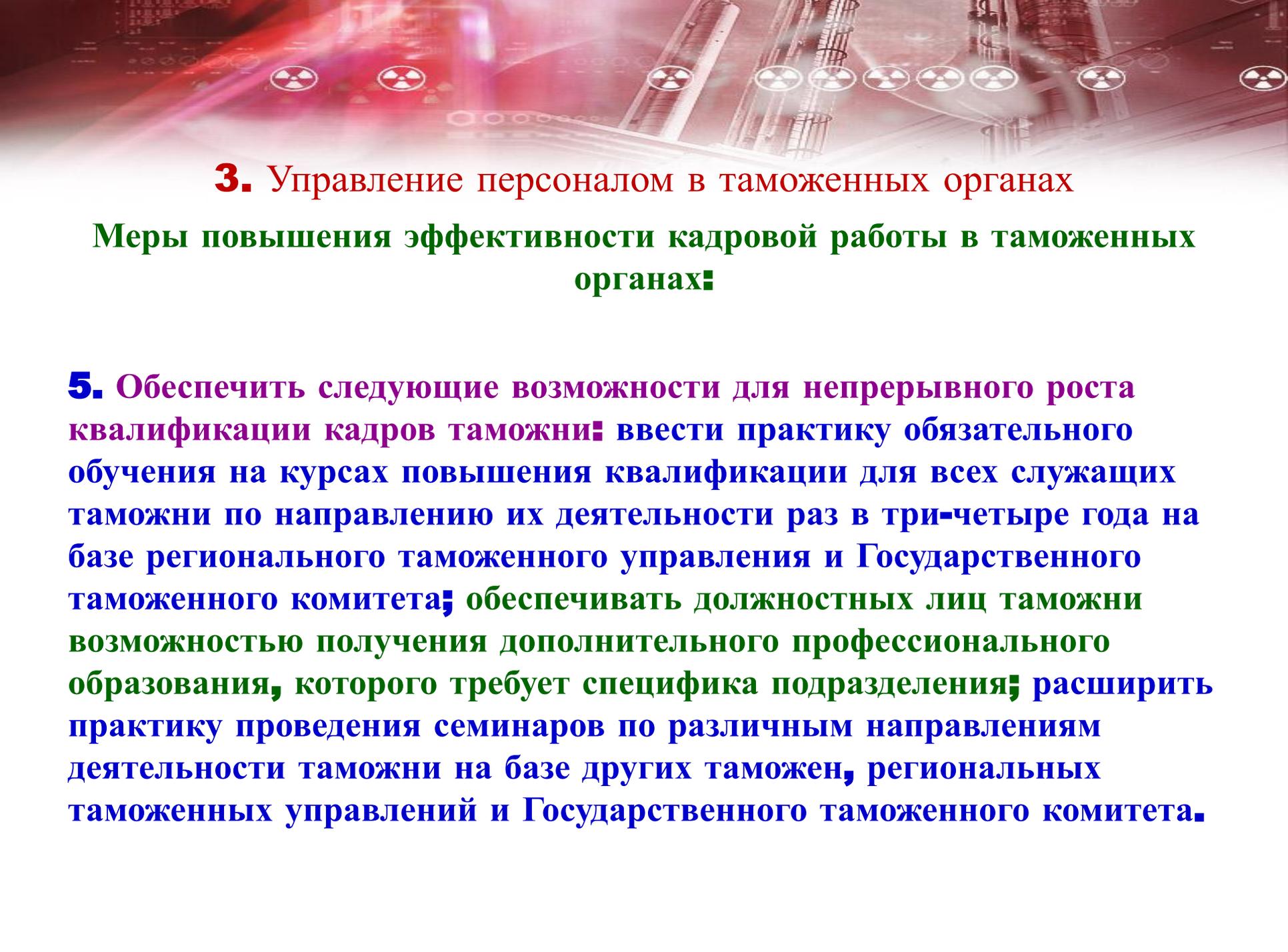
- 1. проведение психологической диагностики на предмет возможности зачисления кандидата в резерв;**
- 2. осуществление психологического консультирования резервиста по результатам его психологического обследования;**
- 3. оказание помощи резервисту в составлении индивидуального плана его подготовки к новой должности.**



3. Управление персоналом в таможенных органах

Меры повышения эффективности кадровой работы в таможенных органах:

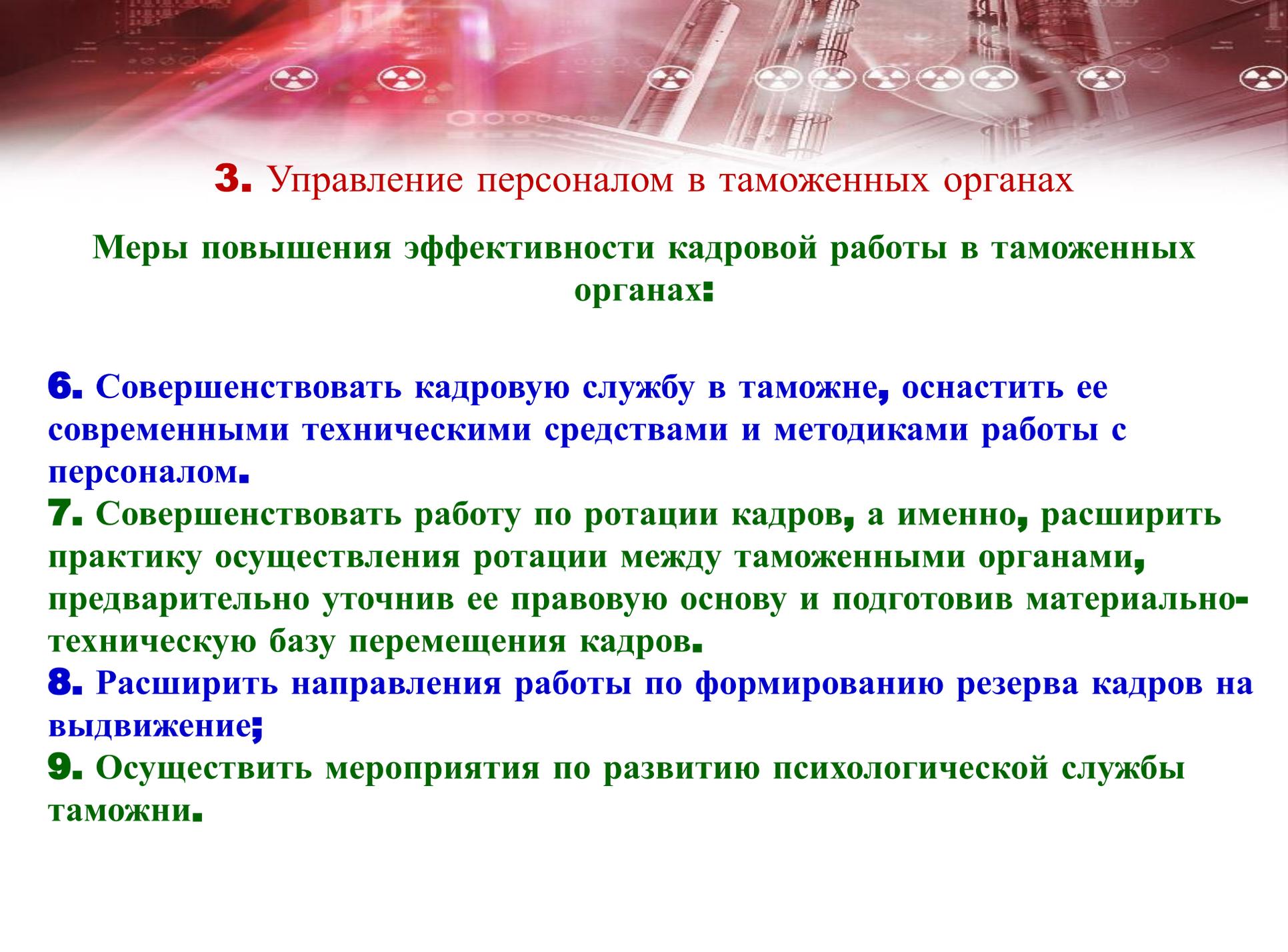
- 1. Разработать методику определения нагрузки таможенных служащих и внедрить научно обоснованные межотраслевые и ведомственные нормативы труда.**
- 2. Разработать квалификационные требования к различным категориям сотрудников таможенных органов всех уровней.**
- 3. Внедрить современные методики поиска, подбора, проверки и определения профессиональной пригодности претендентов на службу в таможенных органах.**
- 4. Обеспечить пополнение кадров таможни специалистами по таможенному делу.**



3. Управление персоналом в таможенных органах

Меры повышения эффективности кадровой работы в таможенных органах:

5. Обеспечить следующие возможности для непрерывного роста квалификации кадров таможни: ввести практику обязательного обучения на курсах повышения квалификации для всех служащих таможни по направлению их деятельности раз в три-четыре года на базе регионального таможенного управления и Государственного таможенного комитета; обеспечивать должностных лиц таможни возможностью получения дополнительного профессионального образования, которого требует специфика подразделения; расширить практику проведения семинаров по различным направлениям деятельности таможни на базе других таможен, региональных таможенных управлений и Государственного таможенного комитета.



3. Управление персоналом в таможенных органах

Меры повышения эффективности кадровой работы в таможенных органах:

- 6. Совершенствовать кадровую службу в таможне, оснастить ее современными техническими средствами и методиками работы с персоналом.**
- 7. Совершенствовать работу по ротации кадров, а именно, расширить практику осуществления ротации между таможенными органами, предварительно уточнив ее правовую основу и подготовив материально-техническую базу перемещения кадров.**
- 8. Расширить направления работы по формированию резерва кадров на выдвижение;**
- 9. Осуществить мероприятия по развитию психологической службы таможни.**

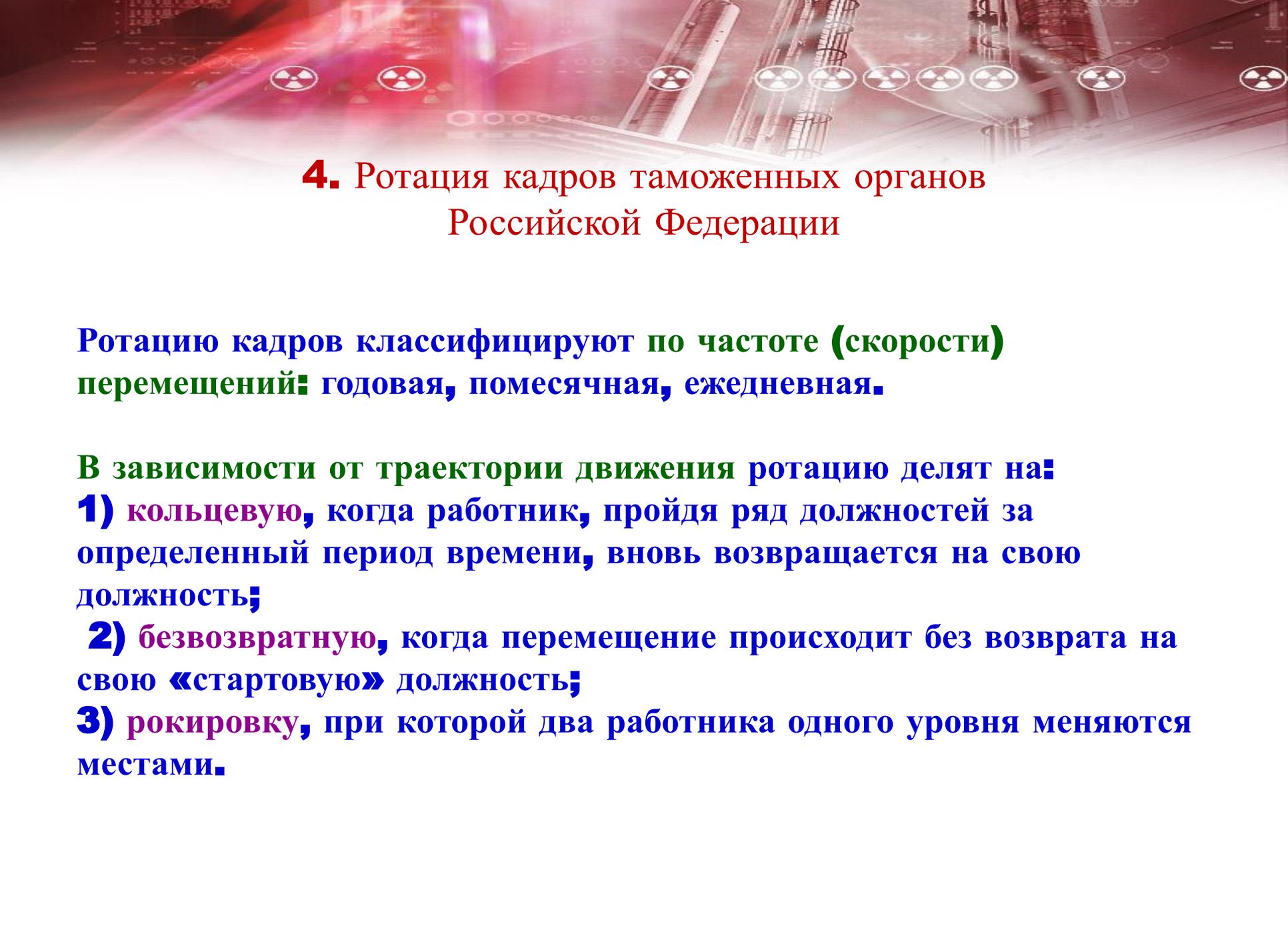


4. Ротация кадров таможенных органов Российской Федерации

РОТАЦИЯ КАДРОВ (от лат. *rotatio* — круговое движение) — метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста.

Ротация персонала подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника.

В целом интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат.



4. Ротация кадров таможенных органов Российской Федерации

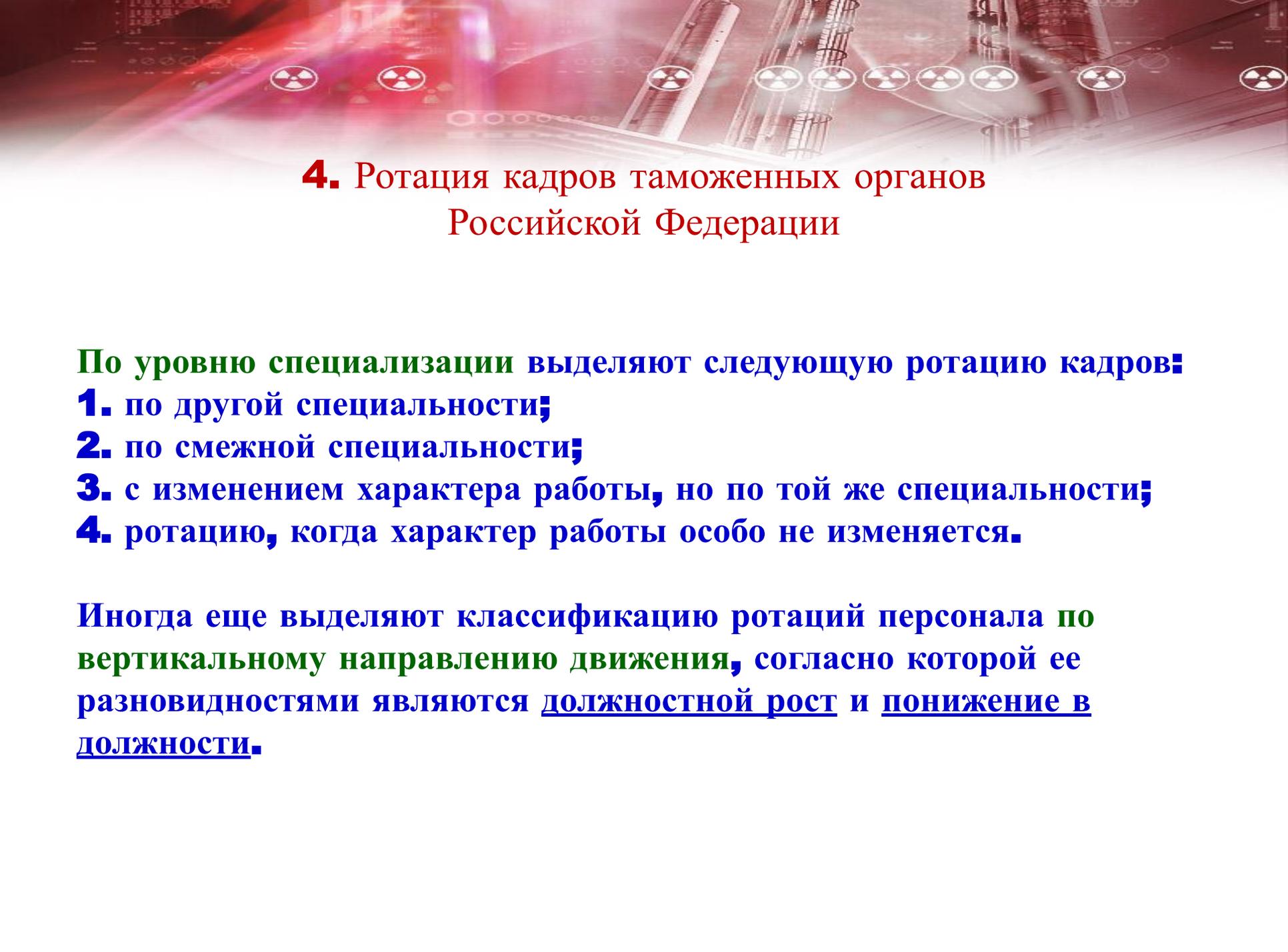
Ротацию кадров классифицируют по частоте (скорости) перемещений: годовая, месячная, ежедневная.

В зависимости от траектории движения ротацию делят на:

1) кольцевую, когда работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность;

2) безвозвратную, когда перемещение происходит без возврата на свою «стартовую» должность;

3) рокировку, при которой два работника одного уровня меняются местами.

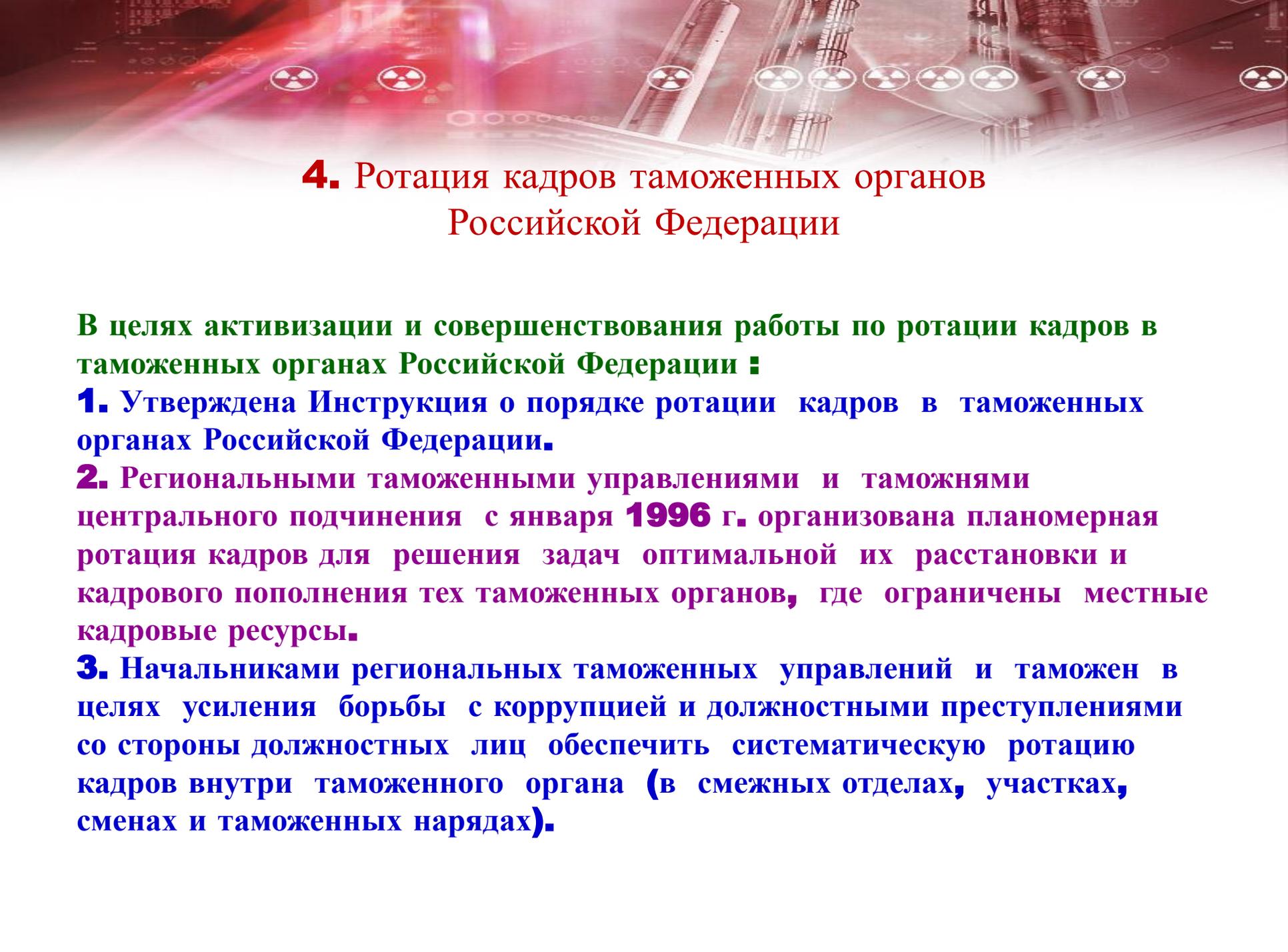


4. Ротация кадров таможенных органов Российской Федерации

По уровню специализации выделяют следующую ротацию кадров:

- 1. по другой специальности;**
- 2. по смежной специальности;**
- 3. с изменением характера работы, но по той же специальности;**
- 4. ротацию, когда характер работы особо не изменяется.**

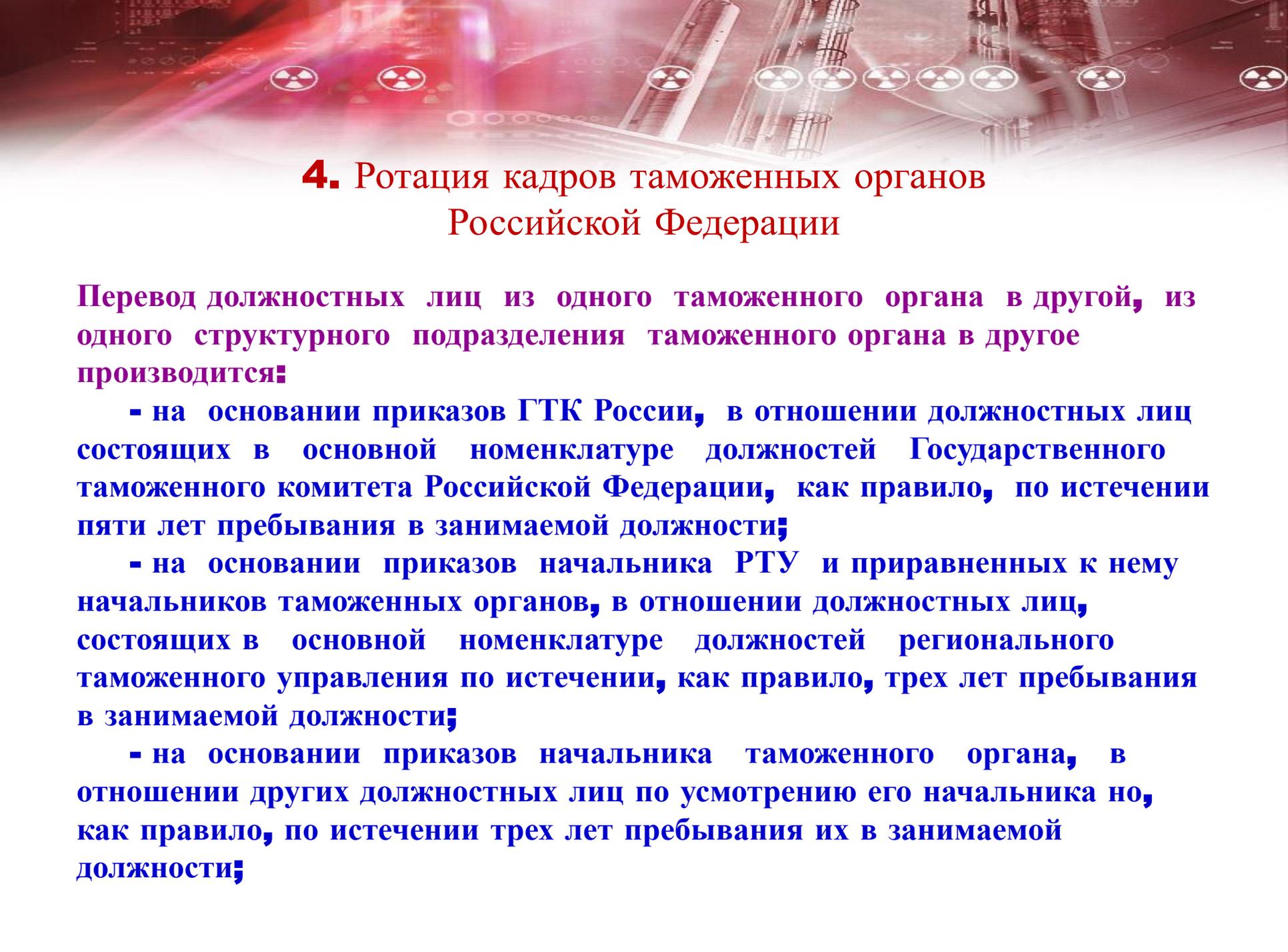
Иногда еще выделяют классификацию ротаций персонала по вертикальному направлению движения, согласно которой ее разновидностями являются должностной рост и понижение в должности.



4. Ротация кадров таможенных органов Российской Федерации

В целях активизации и совершенствования работы по ротации кадров в таможенных органах Российской Федерации :

- 1. Утверждена Инструкция о порядке ротации кадров в таможенных органах Российской Федерации.**
- 2. Региональными таможенными управлениями и таможнями центрального подчинения с января 1996 г. организована планомерная ротация кадров для решения задач оптимальной их расстановки и кадрового пополнения тех таможенных органов, где ограничены местные кадровые ресурсы.**
- 3. Начальниками региональных таможенных управлений и таможен в целях усиления борьбы с коррупцией и должностными преступлениями со стороны должностных лиц обеспечить систематическую ротацию кадров внутри таможенного органа (в смежных отделах, участках, сменах и таможенных нарядах).**



4. Ротация кадров таможенных органов Российской Федерации

Перевод должностных лиц из одного таможенного органа в другой, из одного структурного подразделения таможенного органа в другое производится:

- на основании приказов ГТК России, в отношении должностных лиц состоящих в основной номенклатуре должностей Государственного таможенного комитета Российской Федерации, как правило, по истечении пяти лет пребывания в занимаемой должности;**

- на основании приказов начальника РТУ и приравненных к нему начальников таможенных органов, в отношении должностных лиц, состоящих в основной номенклатуре должностей регионального таможенного управления по истечении, как правило, трех лет пребывания в занимаемой должности;**

- на основании приказов начальника таможенного органа, в отношении других должностных лиц по усмотрению его начальника но, как правило, по истечении трех лет пребывания их в занимаемой должности;**

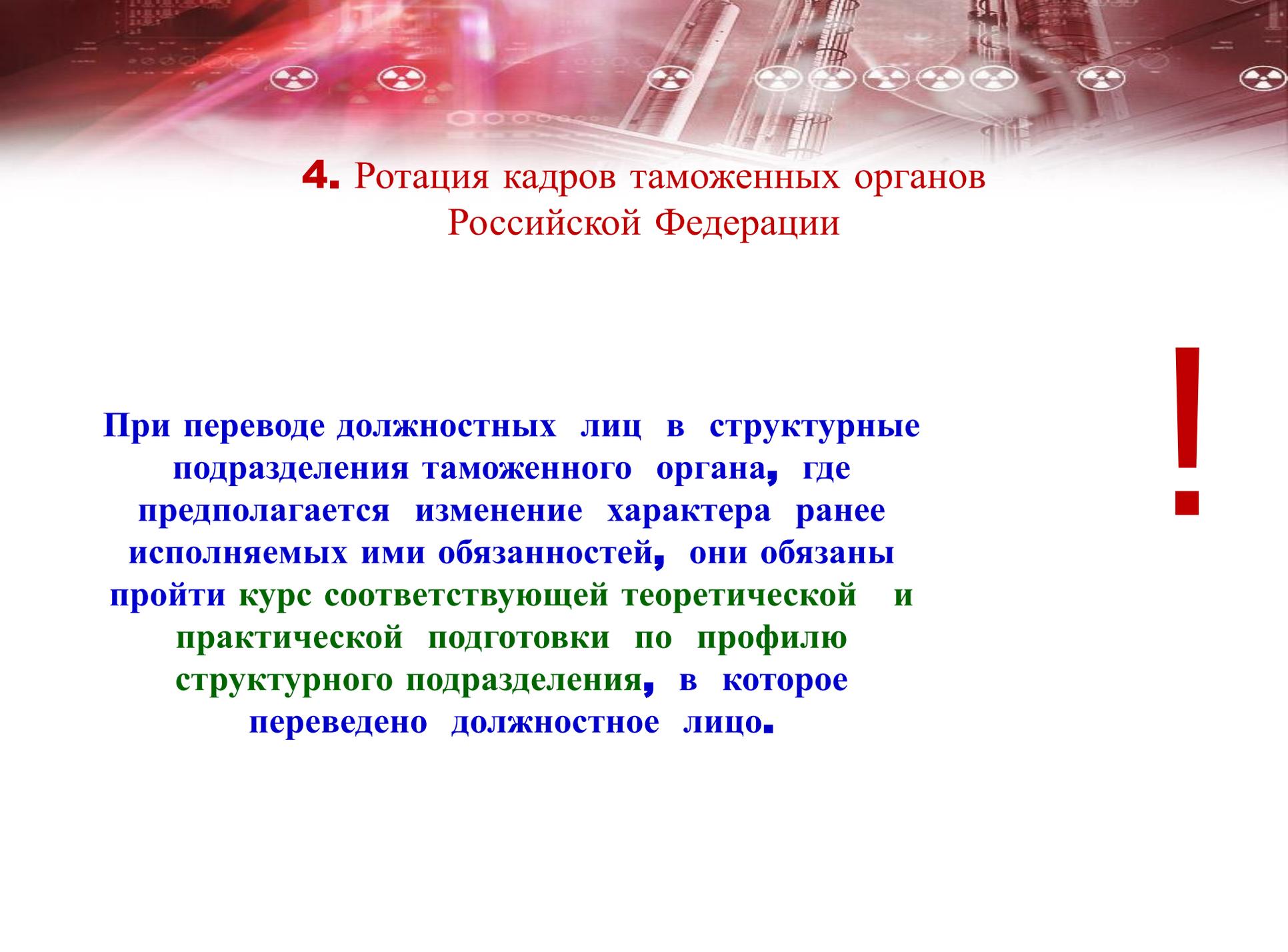


4. Ротация кадров таможенных органов Российской Федерации

Ротация кадров проводится:

- внутри таможенного органа;**
- между таможенными органами.**

Ротация из одного таможенного органа в другой, в том числе в таможенный орган, расположенный в другой местности, допускается только с согласия должностного лица и оформляется срочным трудовым договором (контрактом), если законодательством не установлен иной порядок перевода сотрудников таможенных органов в другую местность.



4. Ротация кадров таможенных органов Российской Федерации

При переводе должностных лиц в структурные подразделения таможенного органа, где предполагается изменение характера ранее исполняемых ими обязанностей, они обязаны пройти курс соответствующей теоретической и практической подготовки по профилю структурного подразделения, в которое переведено должностное лицо.



**Спасибо за
внимание!**

