

УДК 343.85

**Н. В. Карпенко, Д. А. Гореная\***

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ**

*В статье рассматриваются проблемы, возникающие при формировании организационной культуры таможенных органов, и предлагается ряд рекомендаций, направленных на ее совершенствование. Актуальность данной темы обусловлена рядом факторов: с организационной культурой мы сталкиваемся, едва переступив порог организации; она реализуется в конкретной стратегии таможенных органов; организационная культура оказывает всепроникающее воздействие на деятельность таможенных органов, является основой жизненного потенциала организации.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** организационная культура, таможенные органы, эффективность трудовой деятельности.

**N. V. Karpenko, D. A. Gorenaya**

## **IMPROVING THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF CUSTOMS AUTHORITIES**

*The article discusses the problems that arise in the formation of the organizational culture of customs authorities and has developed a number of recommendations aimed at improving the organizational culture. The relevance of this topic is due to a number of factors: we encounter organizational culture as soon as we cross the threshold of the organization; it is implemented in a specific strategy of customs authorities; organizational culture has a pervasive impact on the activities of customs authorities, is the basis of the vital potential of the organization.*

**KEYWORDS:** organizational culture, customs authorities, labor efficiency.

В настоящее время в условиях значительных изменений в социально-экономических сферах жизнедеятельности российского общества всё более возрастает роль организационной культуры. Она влияет на эффективность функционирования таможенных органов и оказывает непосредственное воздействие на результаты управленческих решений. Культура организации, уро-

---

\* **Карпенко Наталья Васильевна**, кандидат педагогических наук, доцент Иркутского государственного университета путей сообщения;

**Гореная Дарья Андреевна**, студент Иркутского государственного университета путей сообщения.

вень духовности и профессиональной зрелости должностных лиц определяют престиж таможенных органов, доверие к ним со стороны общества [1].

Организационная культура представляет собой основной компонент производственной практики таможенных органов. Под организационной культурой таможенных органов понимается совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются в таможенных органах и задают общие рамки поведения должностных лиц [2]. Можно сказать, что организационная культура охватывает весь комплекс отношений внутри организации, всю систему ее ценностей, поэтому она является неотъемлемым элементом функционирования любой организации, залогом успеха ее деятельности.

Главная цель формирования и поддержания организационной культуры в таможенных органах – повышение эффективности трудовой деятельности и самоорганизации таможенных органов, достижение чего возможно за счет повышения трудового потенциала работников, уровня их образования, компетентности, приумножения моральных и нравственных ценностей, создания внутриорганизационных коммуникационных каналов, способствующих передаче информации в неизменном виде [3].

Для определения уровня организационной культуры Иркутской таможни было проведено анкетирование ее должностных лиц по методике И. Д. Ладанова. Респондентам было предложено проранжировать мотивы своей профессиональной деятельности по четырем признакам: служебная деятельность, управление, мотивация и стимулирование, нравственно-этические качества. Под мотивом в данном случае понимается внутренне осознанное побуждение к деятельности, возникающее на основе определенной потребности, проявляющееся в устремлении к ее удовлетворению. При оценке использовалась 10-балльная шкала. Если утверждение полностью совпадало с мнением респондента, ставилось 10 баллов, если противоречило – 0 баллов, а также выставлялись промежуточные значения от 0 до 10 баллов [4].

Нами был проведен опрос должностных лиц Иркутской таможни, что позволило выявить характеристики ее организационной культуры, которые преобладают и влияют на взаимоотношения внутри организации.

Полученные показатели свидетельствуют о нормальном состоянии дел в коллективе Иркутской таможни. Результат по признаку «Служебная деятельность» оценивается в 7,27 балла из 10 возможных. Согласно использованной методике, это соответствует нормальному уровню. Причиной недостижения максимальных результатов может являться то, что служебная деятельность таможенных органов базируется на четком соблюдении правил и инструкций и связана с принципами деятельности, функциями и задачами таможенных органов. Должностные лица несут большую ответственность, и нарушение правил может негативно сказаться на имидже таможенных органов и на доверии граждан.

Результат по признаку «Управление» составляет 7,40 балла из 10, что считается нормальным. Этому способствует ряд факторов. Во-первых, в организации применяются разнообразные формы и методы коммуникации, которые позволяют должностным лицам эффективно обмениваться информацией друг с другом и при общении с гражданами, например при таможенном досмотре. При взаимодействии с участниками внешнеэкономической деятельности, представителями органов власти и т. п. используется письменная и электронная коммуникация. Во-вторых, конфликтные ситуации решаются в организации с учетом реальной обстановки, а именно всех факторов, которые привели к конфликту, и в результате принимается наиболее разумное решение для его урегулирования.

Анализ результатов анкетирования должностных лиц Иркутской таможни также показал, что по признаку «Мотивация и стимулирование» средний балл составил 7,40 из 10, что является нормальным результатом. Это обусловлено тем, что в организации поощряется добросовестное отношение к своим должностным обязанностям. Мотивация и стимулирование персонала представлены материальной и нематериальной составляющими. К формам материального поощрения должностных лиц и работников относятся премирование по итогам работы за квартал, год, единовременное вознаграждение. Виды нематериальной мотивации включают присвоение очередного специального звания, награждение ведомственными наградами, объявление благодарности, занесение сведений о сотруднике в книгу почета или размещение его фотографии на доске почета.

Достижение такого уровня мотивации персонала таможенных органов является первостепенной задачей самих должностных лиц и работников. Сотрудники кадровых подразделений и начальники структурных подразделений таможенных органов должны выяснить, чувствует ли каждый в организации мотивацию работать для достижения целей, поставленных перед таможенным органом.

Результат по признаку «Нравственно-этические качества» составляет 7,93 балла из 10. Данный результат соответствует нормальному уровню. Этому способствует то, что должностные лица и работники таможни со всей ответственностью относятся к своей работе и придерживаются принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения независимо от замещаемой ими должности [5]. Соблюдение нравственно-этических норм (что очень важно для организации) способствует доверию со стороны граждан и обеспечивает законность, а также эффективность работы таможенных органов.

Таким образом, целенаправленное управление организационной культурой приводит к сплоченности членов организации и предопределяет успех функционирования таможенных органов на долгое время.

Организационной культуре присущи специфические черты. К ним можно отнести приемы адаптации и сплочения персонала, убеждения, тра-

диции, лозунги, язык (сленг), обычаи, т. е. всё, что оказывает содействие передаче культурных ценностей и норм должностным лицам таможенных органов [2].

Организационная культура таможенных органов находится в прямой зависимости от законодательства РФ в сфере таможенного дела. Из этого можно сделать вывод, что главный принцип, на котором базируется организационная культура таможенных органов, – принцип законности.

Говоря об уровне развития организационной культуры таможенных органов в целом, можно отметить несколько проблем. Во-первых, укажем на снижение доброжелательности таможенников. Это во многом обусловлено тем, что в таможенные органы приходят работать люди, не имеющие специального образования.

Во-вторых, некорректное отношение некоторых таможенников к участникам внешнеэкономической деятельности, людям, выезжающим за границу на отдых, и др. Такое отношение может привести к формированию в глазах общества отрицательного образа таможенника и соответствующего имиджа таможенных органов в целом.

В-третьих, уклонение персонала от следования уже существующим в таможенном органе правилам и регламентам работы, что приводит к непониманию между сотрудниками разных подразделений, иначе говоря, возникают межфункциональные конфликты. Правда, в большинстве случаев такие конфликты не выходят из-под контроля руководства таможенного органа.

В-четвертых, организация воспитательно-профилактической работы в некоторых таможенных органах по существу преобразовалась в так называемую борьбу за укрепление служебной дисциплины.

Самой острой проблемой является борьба с коррупционными проявлениями. Таможенная коррупция – это свидетельство серьезного неблагополучного положения, являющееся специфическим индикатором происходящих внутри таможенных органов коррупционных процессов.

Для совершенствования организационной культуры, на наш взгляд, необходимо:

1. Проработать нормативную базу по организационной культуре.

2. Разработать и реализовать ряд неформальных мероприятий с целью поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе и налаживания взаимоотношений как между самими должностными лицами и работниками, так и между руководством и подчиненными.

3. Разработать свод правил корпоративных коммуникаций персонала, что является особенно важным для большей информированности персонала о планах и действиях руководства. Разработанные правила корпоративных коммуникаций должны быть конкретными, четкими и ясными, а также соответствовать современным требованиям и стандартам. Из этого следует

формирование доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создает у самих должностных лиц и работников ощущение необходимости в данной работе.

4. С целью снижения вероятности возникновения конфликтных ситуаций в организации и повышения эмоционального благополучия ее сотрудников обеспечить комфортный социально-психологический климат. Для улучшения социально-психологического климата предлагается создание в таможенных органах комнат психологической разгрузки.

5. Улучшать имидж таможенных органов путем проведения дней открытых дверей для учащихся школ и всех желающих, создания и поддержания положительного имиджа должностного лица таможенных органов с помощью привлечения средств массовой информации: печати, радио, телевидения, Интернета, а также популяризации работы таможенных органов за счет выпуска кинофильмов, телесериалов.

Перечисленные мероприятия должны осуществляться путем систематической и целенаправленной реализации кадровой политики в таможенных органах. Миссия руководителя таможенного органа заключается в том, чтобы понять, что в действительности хотят его подчиненные, что их привлекает в организации или отталкивает от нее.

Подводя итог, можно сделать вывод, что современная организационная культура в таможенных органах находится не на самом последнем этапе развития, она требует доработки, результатом которой будет укрепление связей среди членов коллектива, их сближение, построенные в первую очередь на взаимовыручке. Целью организационной культуры является создание благоприятного климата в организации, оказывающего влияние на эффективность выполнения поставленных перед таможенными органами задач.

Совершенствование организационной культуры требует применения комплексного подхода и постоянного наблюдения за тем, как она проявляется в таможенных органах и как должностные лица ее интерпретируют, взаимодействуя между собой и с гражданами.

Стоит отметить, что предложенные мероприятия необходимо проводить не разово, а периодически. К ним относятся такие мероприятия, как встречи руководства таможенных органов с должностными лицами (один раз в полгода), семинары для должностных лиц (один раз в квартал), культурно-развлекательные мероприятия (один раз в квартал).

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Семенова Ю. Г. Организационная культура : учеб. пособие / Ю. Г. Семенова. М. : Логос, 2013. 370 с.
2. Дроздова С. А. Таможенное право : учеб. пособие / С. А. Дроздова. СПб. : Интермедия, 2015. 276 с.

3. *Колосов В. А.* Организационная культура : учеб. пособие для вузов / В. А. Колосов. М. : Юрайт, 2023. 343 с.
4. *Ладанов И. Д.* Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство / И. Д. Ладанов. М. : Перспектива, 1997. 288 с.
5. Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения должностных лиц таможенных органов Российской Федерации : приказ федер. тамож. службы от 30 дек. 2021 г. № 1187. URL: <https://www.alta.ru/tamdoc/21pr1187> (дата обращения: 26.01.2024).