

## **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ МИТНИХ ОРГАНІВ**

<http://doi.org/>

© Ганас Л. М., Дорош О. І., Білець Л. В., 2020

Грунтовно проаналізовано інструменти мотивування працівників митниці, описано основні види матеріальних і нематеріальних стимулів, які застосовують щодо працівників митних органів, та порядок їх застосування. Визначено також інструменти демотивування як важливі складові управління персоналом та надано рекомендації щодо покращення системи мотивування задля підвищення мотивації митників і збільшення їхньої трудової активності.

**Ключові слова:** Державна митна служба України; митні органи; митник; мотивування; мотивація; теорії мотивування; стимул.

### **Постановка проблеми**

Проблема якісного виконання працівниками своїх посадових обов'язків завжди постає перед менеджерами різних підприємств. Інколи ця проблема вирішується на певних етапах життєвого циклу компаній, проте робота в напрямі мотивування персоналу ведеться постійно. Сьогодні доступні різноманітні методи мотивування працівників, побудовані на основі низки теорій. Але потреби працівників зростають, змінюються, пріоритети та акценти зміщуються, тому довготривале використання однотипних підходів виявляється малоефективним. Значно складніше із мотивуванням працівників державних структур, оскільки зміна підходів до заохочення повинна чітко регламентуватись. Однією із таких структур є Державна митна служба України, що перебуває на стадії реформування. Формування нової митниці не може обійтись без змін і у підходах до мотивування працівників.

### **Актуальність дослідження**

Для успішного виконання своїх посадових обов'язків у працівників митних органів повинна бути достатня мотивація. Проте сьогодні система мотивування митників в Україні недосконала та потребує негайних змін, що зумовлює актуальність цієї теми.

### **Формулювання мети та завдань статті**

Мета дослідження – визначення особливостей мотивування працівників митних органів та надання теоретичних рекомендацій щодо підвищення рівня їхньої мотивації для покращення трудової діяльності.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Мотивування та стимулювання праці є надзвичайно важливою складовою процесу управління працівниками на підприємствах різних видів економічної діяльності, організаційно-правових форм та форм власності. Досліджували це поняття іноземні науковці, такі як Ф. Герцберг, П. Друкер, Д. МакГрегор, Д. Мак Клеелланд, А. Маслоу, Ф. Тейлор, А. Файоль та інші. Також вагомий внесок у дослідження здійснили й вітчизняні вчені: О. Бугуцький, А. Колот, О. Кузьмін, Г. Куликов, В. Лагутін, В. Новіков, О. Павловська, М. Туган-Барановський, Г. Цехановецький та інші.

Поняття “мотивація” почали вивчати вже доволі давно. Першим його ввів Артур Шопенгауер у своїй праці “Світ як воля і уявлення”. Вже існує велика кількість визначень та трактувань цього терміна.

А. М. Колот визначає, що мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних факторів, що спонукають працівника до здійснення діяльності, визначають поведінку, форми діяльності та роблять цю діяльність спрямованою, орієнтованою на досягнення особистих та організаційних цілей [4].

О. Є. Кузьмін трактує мотивування як вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, яка спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації [5].

Сьогодні є чимало теорій мотивування, і найвідоміші з них ієрархія потреб А. Маслоу, теорії М. Туган-Барановського, Адамса, Врума, Д. Мак-Грегора та інші. Усі ці теорії поділено на дві групи: змістовні та процесійні. Перша група описує поведінку людини мотивами, в основі яких певні потреби, що і спонукають до дій. Друга група акцентує не тільки на потребах людини, але й на самому процесі стимулювання та визначенні таких умов, за яких цей процес буде ефективним [5].

Існує класифікація мотивації за різними ознаками:

- за джерелами виникнення мотивів мотивація буває внутрішньою і зовнішньою;
- за напрямом на досягнення цілей фірми виділяють мотивацію позитивну та негативну;
- за використовуваними способами розрізняють нормативну, примусову та стимулюючу мотивацію;
- за формою задоволення потреб можна виділити матеріальну та моральну мотивацію.

Під матеріальним стимулюванням розуміють систему матеріальних благ, в основному заробітну плату, що спонукають працівників до ефективнішої та результативнішої роботи [9].

Нематеріальна мотивація має кілька аспектів – від самомотивації працівника й оцінки колегами його заслуг до внутрішнього клімату компанії, можливості проявити себе в різних сферах діяльності фірми, навчитися чомусь корисному для самого співробітника [2].

Проте наявність таких інструментів не забезпечує реалізування на підприємствах мотивування із максимальною віддачею. Адже сучасний працівник має змінений перелік потреб, що вимагає від менеджерів розроблення нових інструментів мотивування та удосконалення наявних. Мотивування у державних структурах є негнучким та переважно ґрунтується на розроблених положеннях, інструкціях, нормативах тощо. Тому сьогодні необхідно визначити особливості мотивування працівників митних органів, які належать до держслужбовців, щоб сформулювати рекомендації щодо покращення роботи.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Тема мотивування працівників саме митних органів поки що недостатньо висвітлена та має певні нюанси. Мотивування працівників митних служб відрізняється від мотивування працівників звичайних організацій. Митниця – це державна установа, саме тому все, що стосується її працівників, повинно відповідати чітким межах законів.

Державна митна служба України посідає важливе місце в системі органів державного управління зовнішньоекономічної діяльності та належить до центральних органів влади зі спеціальним призначенням і забезпечує виконання конкретних функцій у адміністративно-політичній, економічній, соціальній та культурно-освітній сферах державного управління. Реалізуючи митну політику, Державна митна служба України не лише займається координацією інших державних органів щодо питань, які входять до їх компетенції, а й за рахунок накопиченого досвіду практичної діяльності істотно впливає на формування митної політики шляхом зворотного зв'язку з іншими органами державної влади [12].

Виділяють такі основні функції митних органів:

- захист економічних інтересів держави;

- забезпечення розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України;
- контролювання дотримання вимог митного законодавства;
- регулювання експортно-імпоротної діяльності із урахуванням пріоритетів розвитку економіки України;
- забезпечення сприятливих умов для участі України у міжнародному співробітництві;
- покращення митного контролю, оформлення й оподаткування товарів, автомобілів чи інших предметів, які переміщуються через митний кордон України (МКУ).
- проведення заходів щодо захисту інтересів споживачів товарів і дотримання учасниками зовнішньоекономічних зв'язків державних інтересів на зовнішньому ринку;
- забезпечення сприятливих умов для прискорення товарообігу та збільшення пасажиропотоку через МКУ;
- боротьба зі злочинністю, контрабандною діяльністю, запобігання порушенням митних правил [13].

Митні органи, окрім того, виконують низку інших функцій, які мають значення для ефективної реалізації митної політики. До них можемо зарахувати: взаємодію з іншими державними органами та органами іноземних країн; реалізацію у межах своєї компетенції державної кадрової політики; участь у реалізації загальнодержавних програм із розвитку митної інфраструктури та соціального захисту працівників; забезпечення гласності та прозорості своєї діяльності; інформування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та громадян із питань митного законодавства тощо [11].

Усі перелічені вище функції є надзвичайно важливими в межах держави. Їх належне виконання забезпечує захист України, її економіки та суспільства, підтримує зовнішньоекономічну діяльність та сприяє її зростанню. Саме тому працівники митних органів повинні сумлінно виконувати свої обов'язки, а для цього їх потрібно належно мотивувати.

Зазвичай у митних органах працівників мотивують за допомогою матеріальних стимулів – премій, доплат та надбавок. Оскільки посадовий оклад працівника митниці мінімальний, то без використання таких додаткових винагород не обійтися.

Працівники митних органів отримують надбавки у таких випадках:

- за особливі умови служби в митних органах у розмірі залежно від робочого стажу. Якщо стаж перевищує 5 років – розмір надбавки до 30 %, більше ніж 10 років – до 50 %, понад 15 років – до 70 %, більше ніж 20 років – до 90 % посадового окладу з урахуванням надбавки за спеціальне звання;
- за вислугу років. Надбавка нараховується щомісячно у відсотках до посадового окладу з урахуванням доплати за ранг і залежно від стажу державної служби у таких розмірах: якщо стаж перевищує 3 роки – розмір надбавки 10 %, більше ніж 5 років – 15 %, понад 10 років – 20 %, більше ніж 15 років – 25 %, більше ніж 20 років – 30 %, більше ніж 25 років – 40 %;
- за знання та використання у роботі іноземних мов. Якщо працівник використовує одну західноєвропейську мову, то нараховується надбавка розміром 10 %, якщо дві й більше мови – 25 % посадового окладу. Якщо це східна мова, то надбавка становить 15 %. Якщо працівник знає та використовує дві та більше мов, одна із яких східна, то його надбавка – 35 % посадового окладу [3].

Також надбавка надається таким працівникам, які: здійснюють митний контроль і митне оформлення товарів чи транспортних засобів; проходять службу в підрозділах боротьби із контрабандою та порушення митних правил; виконують обов'язки із нарахування та стягування мита та інших платежів; розробляють проекти нормативно-правових актів або займаються експертизою проектів таких актів, – у розмірі до 100 % посадового окладу з урахуванням надбавки за спеціальне звання та вислугу років [3].

Окрім того, надбавки виплачують працівникам митних органів у разі, якщо:

- робота має роз'їзний характер;
- робота відбувається в нічний час, доплата розміром 35 % посадового окладу за фактично відпрацьований час;

- працівники мають науковий ступінь кандидата або доктора наук із відповідної спеціальності, доплата розміром 5 % та 10 % відсотків посадового окладу;
- працівники мають почесне звання “заслужений” – доплата розміром 5 % посадового окладу [10].

У митних органах щороку, за результатами роботи у звітному періоді, працівникам виплачують премії. Щоб визначити розмір премії, враховують показники:

- якісне та своєчасне виконання посадових обов’язків та заходів, передбачених планами робіт митної установи/підрозділу, результативність роботи;
- виконавська дисципліна;
- трудова дисципліна;
- ініціативність [7].

Також працівникам митних органів може бути виплачена одноразова премія з урахуванням особистого внеску, зазвичай із нагоди відзначення державних чи професійних свят та ювілейних дат [7].

Мотивувальна дія матеріального стимулювання зростає, коли система оплати залежить від результатів роботи. Гроші – потужний мотиватор, якщо працівник оцінює оплату своєї праці як справедливу і бачить зв’язок між результатами і винагородою. Але найчастіше вище оплачується праця співробітників із більшим стажем роботи, а не тих, хто краще працює. Така надбавка за вислугу років стимулює не якісну та активну працю, а тривалу роботу в митних органах [14]. Тому тільки матеріальним заохоченням не обійтися.

Поряд із матеріальним мотивуванням, застосовують ще й моральне. Під моральним мотивуванням мають на увазі визнання підприємством цінності роботи, внеску працівника у розвиток підприємства; відчуття працівником своєї особливої значущості для підприємства, особливого покликання [1].

До працівників митних органів застосовують такі заохочення:

- усна подяка;
- цінний/іменний подарунок;
- почесна грамота;
- занесення прізвища до Книги пошани Державної митної служби або відповідного митного органу;
- зняття раніше накладеного дисциплінарного стягнення;
- нагородження відомчими відзнаками [3].

Щодо відомчих відзнак, то їх видають з метою заохочення працівників до сумлінного виконання службових обов’язків, постійного підвищення свого професійного рівня та стимулювання високої результативності в роботі. Основні відомчі відзнаки такі:

1. Нагрудний знак “Золота зірка “За заслуги”. Цю відзнаку вважають найвищою нагородою Державної митної служби України. Нею нагороджують працівників митної служби за значні особисті заслуги, відважність під час виконання службових обов’язків, внесок у розбудову митної служби України та реалізацію нею завдань щодо захисту економічних інтересів України.

2. Заохочувальна відзнака Держмитслужби України “Відмінний митник” першого та другого ступенів. Цією відзнакою нагороджують працівників митних установ за умови, що вони працюють в митних органах не менше від трьох років і досягли значних вершин у галузі митної справи, здійсненні митного контролю і оформлення товарів чи транспортних засобів, що перетинають МКУ; у боротьбі із контрабандною діяльністю та порушеннями митних правил; у підготовці та підвищенні кваліфікації інших фахівців із митної справи; у підготовці навчальних посібників та підручників з митно-правової тематики; у підготовці та розробленні законодавчих та інших нормативно-правових актів; у кадровій, планово-фінансовій, адміністративно-господарській роботі.

3. Заохочувальна відзнака Державної митної служби України – “За сприяння митним органам”. Нею нагороджують осіб за якісну співпрацю та активну допомогу митним органам України у виконанні завдань щодо забезпечення захисту економічних інтересів України.

4. Заохочувальна відзнака Держмитслужби України – нагрудний знак “За звитягу” 1–3 ступенів. Цим знаком нагороджують працівників митних органів і спеціалізованих митних установ за сміливість, хоробрість, професіоналізм, принциповість і наполегливість, виявлені з дотриманням етичних норм у ході виконання службових обов’язків; за значний внесок у зміцнення економічної державної безпеки [8].

Ще один із проявів морального стимулювання – соціальний захист. У Митному кодексі є перелік таких соціальних гарантій для посадових осіб митних органів:

1. Працівники митних установ перебувають під захистом закону, яким гарантується захист їхніх життя, здоров’я, честі та гідності, майна посадових осіб та членів їхніх сімей від різноманітних злочинних дій.

2. Посадовим особам митних органів у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України, надається службове житло. Посадовим особам, яких переводять на роботу в інше місто, та випускникам закладів вищої освіти, скерованим на роботу до митних органів, невідкладно надають службове житло.

3. Працівники митних установ, а також члени їхніх сімей, що проживають разом із ними, мають право користуватися безоплатним медичним обслуговуванням у державних закладах охорони здоров’я. Це право зберігається й після звільнення посадових осіб з митних органів у зв’язку з відставкою або виходом на пенсію.

4. Згідно із законодавством про загальнообов’язкове державне соціальне страхування працівники митних установ підлягають загальнообов’язковому державному соціальному страхуванню.

5. У випадку загибелі, у ході виконання службових обов’язків, сім’ї загиблого працівника митних установ одноразово виплачується допомога у розмірі десятирічної заробітної плати загиблого за його останньою посадою, за рахунок коштів Фонду соціального страхування України.

6. У випадку заподіяння у ході виконання службових обов’язків працівнику митних установ тяжких тілесних ушкоджень, що перешкоджають виконанню професійної діяльності, одноразово виплачується допомога у розмірі п’ятирічної заробітної плати за останньою посадою за рахунок коштів Фонду соціального страхування України.

7. У випадку заподіяння у ході виконання службових обов’язків працівнику митних установ легких тілесних ушкоджень або ж пошкоджень середньої тяжкості одноразово виплачується допомога у розмірі однорічної заробітної плати за останньою посадою за рахунок коштів Фонду соціального страхування України [6].

Важливою складовою в управлінні працівниками митних органів є також демотивування, яке застосовують у разі службової невідповідності, несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи чи порушення трудової дисципліни.

За вчинення дисциплінарних правопорушень до працівників митних органів можуть застосовуватися такі види дисциплінарних стягнень:

- 1) зауваження;
- 2) догана;
- 3) затримання на період до одного року присвоєння чергового спеціального звання;
- 4) пониження у званні на один ступінь;
- 5) попередження про неповну службову відповідність;
- 6) звільнення з митної служби [3].

Звільнити працівника митних органів можуть у разі:

1) якщо співробітник митної установи порушив законодавство України щодо митної справи, що спричинило матеріальні збитки державі, територіальній громаді, юридичним чи фізичним особам;

- 2) набрання законної сили обвинувачувального вироку суду щодо цього працівника;
- 3) одноразового грубого порушення, наприклад:
  - вимагання або отримання предметів, подарунків чи валюти України, іноземної валюти, під час виконання службових обов'язків або у позаслужбовий час;
  - за підміну, крадіжку або умисне пошкодження речей, які підлягають митному контролю;
  - за затримання, вилучення та прийняття на зберігання речей, валютних цінностей без оформлення відповідних документів;
  - за розголошення державної таємниці чи іншої конфіденційної інформації, що є власністю держави, юридичної або фізичної особи, втрату або умисне пошкодження матеріальних носіїв конфіденційної інформації, а також передавання зброї та спеціальних засобів захисту, митного забезпечення стороннім особам;
  - за грубу чи зневажливу поведінку під час виконання службових обов'язків відносно громадян;
- 4) перевищення службових повноважень, а також здійснення повноважень, не передбачених законом;
- 5) сприяння проникненню або умисне невжиття заходів з метою недопущення несанкціонованого проникнення сторонніх осіб до зони митного контролю;
- 6) приховання працівником фактів його судимості чи подання недійсних документів, необхідних для працевлаштування у митній службі;
- 7) систематичних порушень дисципліни;
- 8) набрання законної сили судовим рішенням, відповідно до якого співробітника митної установи притягнуто до відповідальності за адміністративне корупційне правопорушення, пов'язане із порушенням обмежень, передбачених Законом України "Про засади запобігання і протидії корупції";
- 9) у разі неможливості переведення на іншу посаду у зв'язку із безпосереднім підпорядкуванням близькій особі [3].

### Висновки

Щороку обсяги зовнішньоекономічної торгівлі України впевнено зростають та невпинно збільшується кількість суб'єктів ЗЕД, що, своєю чергою, підвищує рівень важливості митної служби та значущості її працівників, оскільки частка надходжень податків та митних зборів від митної служби до державної казни доволі значна. За результатами проведеного дослідження можна дійти висновку, що система мотивування працівників митних органів доволі широка, оскільки активно застосовуються матеріальні та нематеріальні стимули праці, а також процес демотивування працівників. Проте, водночас, ця система недосконала, оскільки дуже мало уваги звернено на саморозвиток працівників, реалізацію їхніх творчих здібностей та особистих якостей. Важливо надавати працівникам можливість навчатися, прогресувати, заохочувати та розвивати їхній творчий потенціал. Це можна забезпечити проведенням спеціальних навчальних семінарів, курсів підвищення кваліфікації, спортивних годин, тимблдингу тощо. Але все ж основною проблемою сьогодні є розмір заробітної плати працівників митних органів. Попри велику кількість премій, надбавок та доплат заробітна платня за сучасними мірками залишається доволі низькою, належно не заохочує працівників до якісного виконання своїх обов'язків та підвищення результативності, а навпаки, змушує подумати про зміну роботи чи спонукає до злочинних дій, хабарництва. Саме тому насамперед державі та керівництву Державної митної служби України варто переглянути систему оплати праці та забезпечити працівників заробітною платою на одному рівні із провідними спеціалістами приватної сфери. Виконання цих рекомендацій дасть змогу покращити ефективність системи мотивування працівників та підвищить результативність діяльності митних органів.

### **Перспективи подальших досліджень**

Перспективи подальших досліджень – створення нових підходів до мотивування працівників митних органів, розроблення рекомендацій щодо матеріальних та нематеріальних методів мотивування, формування оновлених положень тощо.

### **Список літератури**

1. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. № 727: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2012. – С. 10–15.
2. Дороніна М. С. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. М. Надьон. – Харків: АдВА™, (2010). – 240 с.
3. Закон України від 06.09.2005 року № 2805-IV “Про Дисциплінарний статут митної служби України”.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – Київ: КНЕУ, 2005. – 337 с.
5. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: [підручник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ: Академвидав, 2003. – 416 с.
6. Митний кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-6>
7. Наказ Держмитслужби України від 13.03.2008 № 225 “Про затвердження Положення про преміювання посадових осіб та працівників митної служби України”.
8. Наказ Держмитслужби України від 25.12.2006 р. за № 1349/13223 “Про затвердження положень про відомчі заохочення”.
9. Овсюк Н. В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку // Інноваційна економіка. – 2014, № 4. – С. 314–318 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2014\\_4\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_4_55)
10. Постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2012 р. № 676-2012-п “Деякі питання оплати праці працівників митної служби”.
11. Приймаченко Д. В. Митна політика держави та її реалізація митними органами: монографія / Д. В. Приймаченко. – Дніпропетровськ: Академія митної служби України, 2006. – 332 с.
12. Ткачова О. К. Напрями вдосконалення державного управління митними органами / О. К. Ткачова, В. Б. Говоруха // Вісник Академії митної служби України. Сер.: Державне управління. – 2011, № 2. – С. 110–119. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu\\_2011\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2011_2_17)
13. Указ Президента України від 08.02.1997 року № 126/97 “Про Положення про Державну митну службу України”.
14. Якименко К. П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади в Україні / К. П. Якименко (К. П. Остапченко) // Економіка і організація управління. – 2016, Вип. 4 (24). – С. 406–411

### **References**

1. Verbytska H. L. (2012). Motyvuvannia personalu na vitchyznianskykh promyslovykh pidpriemstvakh [Motivation of personnel at domestic industrial enterprises]. Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnikha” [Bulletin of the National University “Lviv Polytechnic”] No. 727, 10–15.
2. Doronina M. S., Sasina L. O., Luhova V. M., & Nadon H. M. (2010). Mekhanizm motyvatsii upravlinskoho personalu [The mechanism of management’s motivation]. Kharkiv, Ukraine: AdvAtm.
3. Verkhovna Rada of Ukraine (2005). The Law of Ukraine “On the Disciplinary Statute of the Customs Service of Ukraine.
4. Kolot A. M. (2005). Motyvatsiia personalu [Motivation of staff], KNEU, Kyiv, Ukraina
5. Kuzmin O. Ye., & Melnyk O. G. (2003). Osnovy menedzhmentu. [Fundamentals of Management], Kyiv: Akademydav, 416 p.
6. Customs Code of Ukraine available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-6>
7. State Customs Service of Ukraine (2008). Order “On Approval of the Regulation on Awarding Officials and Employees of the Customs Service of Ukraine”.
8. State Customs Service of Ukraine (2006). Order “On Approval of the Regulations on Departmental Incentives”.

9. Ovsyuk N. V. (2014). Motyvatsiia ta stymuliuvannia pratsi: sutnist' poniat' ta vidobrazhennia ikh obliku [Motivation and stimulation of work: the nature of concepts and reflect their accounting]. *Innovatsijna ekonomika*. No. 53, 314–318.
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2012). Resolution “Some Issues of Remuneration of Customs Service Employees”.
11. Pryimachenko D. V. (2006). Mytna polityka derzhavy ta yii realizatsiia mytnymy orhanamy [Customs policy of the state and its realization by the customs authorities], *Akademiia mytnoi sluzhby Ukrainy*, Dnipropetrovsk, Ukraine.
12. Tkachova O. K. and Hovorukha V. B. (2011). Napriamy vdoskonalennia derzhavnoho upravlinnia mytnymy orhanamy [Areas of improvement of public administration of customs authorities], *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy*. Ser. : Derzhavne upravlinnia. [Bulletin of the Academy of Customs Service of Ukraine. Avg.: Governance] No. 2, 110–119.
13. Presidential Decree (1997). “On the Regulations on the State Customs Service of Ukraine”.
14. Yakymenko K. P. (2016). Motyvatsiia yak metod pidvyshchennia efektyvnosti pratsi v orhanakh derzhavnoi vlady v Ukraini [Motivation as a Method of Increasing Labor Efficiency in Public Authorities in Ukraine] *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Economics and management organization]. Vyp. 4 (24), 406–411.

**L. M. Hanas, O. I. Dorosh, L. V. Bilec**  
Lviv Polytechnic National University

## FEATURES OF MOTIVATION OF CUSTOMS AUTHORITIES

© *Hanas L. M., Dorosh O. I., Bilec L. V., 2020*

**The problem of quality performance by employees of their duties always arises before managers of different enterprises. Sometimes this problem is solved at certain stages in the life cycle of companies, but work of motivating of staff is continuing constantly. Today, a variety of employee motivation techniques are available, based on a number of theories. But the needs of employees are increasing, changing, priorities and emphasis are shifting, so long-term using of similar approaches is ineffective. It is much more difficult to motivate government officials, where changes in incentives should be clearly regulated. One of these structures is the State Customs Service of Ukraine, which is undergoing reform. The formation of a new customs office can not be without changes in the approaches to employee motivation.**

**In order for the customs authorities to successfully fulfill their duties, they must have sufficient motivation. However, to date, the system of customs officials motivation in Ukraine is imperfect and needs immediate changes, which leads to the relevance of the topic.**

**The dominant purpose of this paper is to determine the characteristics of the motivation of customs authorities and to provide theoretical recommendations to increase their level of motivation to improve work activity.**

**The article thoroughly analyzes the instruments of motivation of customs officers, describes the main types of tangible and intangible incentives that are applied to customs officials and the procedure for their application. It also identifies tools for demotivation as important components of human resource management and provides recommendations for improving the motivation system to increase the motivation of customs officers and increase their employment.**

**According to the results of the research, it can be concluded that the system of motivation of customs authorities is quite wide, since tangible and intangible incentives for work are actively used, as well as the process of employee demotivation. However, at the same time, this system is imperfect, since very little attention is paid to the self-development of workers, the realization of their creative abilities and personal qualities. Employees should be given the opportunity to learn, progress, encourage and develop their creative potential. This can be done through special training seminars, advanced training courses, using sports hours, team building etc. Forms and pay systems should also be reviewed.**

**Key words: State Customs Service of Ukraine; customs authorities; customs officer; motivation process; motivation; theories of motivation; incentive.**