

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 27.05.2026 07:20:56
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43985447



**Образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)**

**ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И
МЕНЕДЖМЕНТА**

УТВЕРЖДАЮ
Директор института
международной экономики,
лидерства и менеджмента
А.А. Панарин
«22» декабря 2023г.



ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине:
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ

Специальность
38.05.02 Таможенное дело

Специализация:
Таможенные платежи и валютный контроль

Квалификация (степень):
специалист таможенного дела

Формы обучения:
очная, заочная

Москва

Фонд оценочных средств для дисциплины «Управление персоналом в таможенных органах». Направление подготовки/специальность 38.05.02 Таможенное дело, направленность (профиль/специализация): Таможенные платежи и валютный контроль / Н.В. Болдырева – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова

Фонд оценочных средств является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины.

Разработчик: Н.В. Болдырева

Заведующий кафедрой:  / Т.В. Новикова

1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Настоящий Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Управление персоналом в таможенных органах» является неотъемлемым приложением к рабочей программе дисциплины (РПД) «Управление персоналом в таможенных органах». На данный ФОС распространяются все реквизиты утверждения, представленные в РПД по данной дисциплине.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Для определения качества освоения обучающимися учебного материала по дисциплине используются следующие оценочные средства:

№ п/п	Оценочное средство	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Тестирование	Вид контроля, позволяющий оценить изученный теоретический материал.	Вопросы для проведения тестирования
2	Практические задания	Вид контроля, позволяющий оценить умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач	Задания к практическому занятию
3	Контрольная работа	Вид контроля, позволяющий определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций	Задания контрольной работы
4	Самостоятельная работа	Вид контроля, позволяющий оценить проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборку нормативного и иного материала и выполнение других заданий	Задания самостоятельной работы
5	Курсовая работа	Вид контроля, позволяющий выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом	Индивидуальные задания (темы) для курсовой работы

6	Зачет/Зачет с оценкой/Экзамен	Вид контроля, позволяющий выявить степень овладения знаниями, умениями и навыками, необходимыми для дальнейшего освоения образовательной программы подготовки	Вопросы для подготовки к зачету/зачету с оценкой/экзамену
---	-------------------------------	---	---

3. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЕ

3.1. Сопроводительная информация.

Разработчик	Н.В. Болдырева
Кафедра	Аудита, финансов и кредита
Наименование дисциплины	Управление персоналом в таможенных органах
Факультет / институт	Института международной экономики, лидерства и менеджмента
Направление подготовки / специальность	38.05.02 Таможенное дело
Количество вопросов в оценочных заданиях (диапазон)	От 50 до 100
Общее время тестирования (мин)	90
Общее количество вопросов/заданий в ФОС	100
Размещенность на сайте Университета примерного перечня вопросов, заданий ФОС – для подготовки обучающихся к прохождению оценки (да / нет)	Да

3.2. Характеристика оцениваемых компетенций.

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК- 3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности ИУК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи ИУК-3.3 Разрабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели.

4. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

4.1. ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.

Тесты содержат набор вопросов, в полном объеме охватывающие изученный теоретический материал по указанной теме (индикаторы ЗНАТЬ). Выполнение тестов позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций. Индивидуальный тестовый сеанс для каждого обучающегося формируется по специальному алгоритму, обеспечивающему заданную тематическую структуру и пропорциональное наличие вопросов разного типа и сложности.

При формировании тестов необходимо использовать задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
Тема 1. История развития управления персоналом как профессиональной деятельности	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	Задания закрытого типа на установление соответствия Вопрос 1. Установите соответствие между этапом эволюции кадрового менеджмента и его ключевой характеристикой. А) Донаучный этап (до конца XIX в.) Б) Классический этап (конец XIX – начало XX в.) В) Гуманистический этап (середина XX в.) Г) Современный этап (конец XX – начало XXI в.) 1. Приоритет психологических и социальных аспектов, развитие корпоративной культуры. 2. Отсутствие системного подхода, управление персоналом как побочная функция. 3. Формализация процессов, научный подход к организации труда (Ф. У. Тейлор). 4. Стратегическая роль HR, управление талантами, цифровизация HR-процессов. Правильный ответ: А–2, Б–3, В–1, Г–4. Вопрос 2. Соотнесите концепцию управления персоналом с её основным принципом. А) Классическая школа (Тейлор) Б) Школа человеческих отношений (Мэйо) В) Системный подход Г) Стратегический HR 1. Человек — ключевой ресурс, влияющий на конкурентоспособность организации. 2. Рациональная организация труда, стандартизация, оплата по результату. 3. Учёт социальных и психологических потребностей работника. 4. Взаимосвязь всех элементов управления персоналом в единой системе. Правильный ответ: А–2, Б–3, В–4, Г–1. Вопрос 3. Соотнесите исторический период развития таможенных органов РФ с характерной особенностью управления персоналом. А) 1991–1995 гг. Б) 1996–2000 гг. В) 2001–2010 гг. Г) 2011 – н.в. 1. Внедрение компетентностного подхода, развитие системы переподготовки. 2. Формирование нормативно-правовой базы, создание кадровых служб. 3. Цифровизация HR-процессов, автоматизация кадрового учёта. 4. Становление системы профессионального образования таможенников. Правильный ответ: А–2, Б–4, В–1, Г–3.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Задания закрытого типа на установление последовательности Вопрос 1. Расположите этапы эволюции кадрового менеджмента в хронологическом порядке: 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами. 2. Научный менеджмент (Тейлор). 3. Донаучный период. 4. Школа человеческих отношений. 5. Системный подход. Правильный ответ: 3 → 2 → 4 → 5 → 1. Вопрос 2. Установите последовательность развития функций управления персоналом в таможенных органах РФ: 1. Внедрение системы оценки компетенций. 2. Формирование кадровых служб. 3. Автоматизация кадрового документооборота. 4. Разработка программ профессиональной переподготовки. Правильный ответ: 2 → 4 → 1 → 3. Вопрос 3. Расположите ключевые события в истории управления персоналом в правильной последовательности: 1. Публикация работы Ф. У. Тейлора «Принципы научного управления». 2. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо. 3. Появление концепции стратегического управления человеческими ресурсами. 4. Формирование первых кадровых служб в организациях. Правильный ответ: 1 → 4 → 2 → 3. Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) Вопрос 1. Какой этап эволюции кадрового менеджмента характеризуется приоритетом психологических и социальных аспектов в управлении персоналом? А) Донаучный этап. Б) Классический этап. В) Гуманистический этап. Г) Современный этап. Правильный ответ: В) Гуманистический этап. Объяснение: На гуманистическом этапе (середина XX в.) происходит смещение акцента с чисто экономических аспектов на учёт психологических и социальных потребностей работников. Это связано с развитием школы человеческих отношений (Э. Мэйо), которая доказала влияние социально-психологических факторов на производительность труда. Вопрос 2. Какая концепция управления персоналом впервые предложила системный подход к организации труда? А) Школа научного управления. Б) Школа человеческих отношений.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			В) Системный подход. Г) Стратегический HR. Правильный ответ: А) Школа научного управления. Объяснение: Школа научного управления (Ф. У. Тейлор, начало XX в.) впервые предложила системный, научно обоснованный подход к организации труда: стандартизацию операций, рационализацию рабочих процессов, систему оплаты по результату. Это стало основой для дальнейшего развития кадрового менеджмента. Вопрос 3. Какой фактор стал ключевым для перехода к стратегическому управлению человеческими ресурсами в конце XX века? А) Развитие информационных технологий. Б) Глобализация экономики. В) Рост конкуренции на рынках. Г) Все вышеперечисленные факторы. Правильный ответ: Г) Все вышеперечисленные факторы. Объяснение: Переход к стратегическому HR был обусловлен комплексом факторов: глобализация усилила конкуренцию, требуя новых подходов к управлению талантами; развитие ИТ позволило автоматизировать HR-процессы и анализировать большие данные; рост конкуренции сделал человеческий капитал ключевым ресурсом конкурентоспособности организации
			Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов) Вопрос 1. Какие из перечисленных характеристик относятся к современному этапу эволюции кадрового менеджмента? Выберите три верных ответа. А) Приоритет административных методов управления. Б) Стратегическая роль HR-службы. В) Цифровизация HR-процессов. Г) Фокус на краткосрочных результатах. Д) Управление талантами и карьерой. Е) Жёсткая иерархическая структура. Правильные ответы: Б, В, Д. Объяснение: • Б) Стратегическая роль HR-службы: современный HR участвует в формировании бизнес-стратегии, управляет человеческими ресурсами как ключевым активом. • В) Цифровизация HR-процессов: внедрение HR-аналитики, автоматизированных систем подбора, электронного документооборота. • Д) Управление талантами и карьерой: акцент на развитие персонала, планирование карьеры, удержание ключевых сотрудников. Ответы А, Г, Е характерны для более ранних этапов развития кадрового менеджмента. Вопрос 2. Какие функции управления персоналом были приоритетными на классическом этапе (конец XIX –

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			начало XX в.)? Выберите три верных ответа. А) Подбор и найм персонала. Б) Развитие корпоративной культуры. В) Нормирование труда. Г) Мотивация через систему оплаты. Д) Стратегическое планирование персонала. Е) Обучение и развитие. Правильные ответы: А, В, Г. Объяснение: • А) Подбор и найм: базовая функция, необходимая для заполнения вакансий. • В) Нормирование труда: ключевой элемент научного управления (Тейлор), включающий стандартизацию операций и установление норм выработки. • Г) Мотивация через систему оплаты: введение сдельной оплаты, премий за перевыполнение норм. Функции Б, Д, Е получили развитие на более поздних этапах. Вопрос 3. Какие особенности характеризуют управление персоналом в таможенных органах РФ в 1990-е годы? Выберите три верных ответа. А) Отсутствие нормативно-правовой базы. Б) Формирование кадровых служб. В) Внедрение компетентностного подхода. Г) Создание системы профессионального образования. Д) Автоматизация HR-процессов. Е) Стандартизация кадровых процедур. Правильные ответы: Б, Г, Е. Объяснение: • Б) Формирование кадровых служб: в 1991 г. создана Государственная таможенная служба РФ, началось формирование кадровых подразделений. • Г) Создание системы профобразования: открытие Российской таможенной академии (1993 г.), разработка программ подготовки специалистов. • Е) Стандартизация кадровых процедур: разработка первых нормативных документов по кадровой работе в таможне. Ответы А, В, Д относятся к другим периодам развития.
			Задания открытого типа с развёрнутым ответом Вопрос 1. Перечислите 4 основных этапа в истории управления персоналом. Для каждого этапа укажите: • примерные годы; • главную идею (в 1–2 предложения);

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			• 1–2 важных изменения, которые появились на этом этапе. Примерный ответ: 1. Донаучный этап (до конца XIX в.) ○ Идея: управление персоналом не было отдельной профессией — руководители сами решали кадровые вопросы по своему опыту. ○ Изменения: не было системности, всё зависело от личности начальника. 2. Классический этап (конец XIX — начало XX в.) ○ Идея: научный подход к труду — нужно всё измерять, стандартизировать и платить за результат. ○ Изменения: появились нормы выработки, сдельная оплата труда (за количество). 3. Гуманистический этап (середина XX в.) ○ Идея: важно учитывать чувства и отношения людей — счастливые работники трудятся лучше. ○ Изменения: стали изучать психологию труда, появились корпоративные мероприятия. 4. Современный этап (конец XX в. — сейчас) ○ Идея: люди — главный ресурс компании, их нужно развивать и удерживать. ○ Изменения: HR-аналитика, онлайн-обучение, гибкие графики работы. Вопрос 2. Что такое «трудовой потенциал» работника? Назовите 3–4 его главных составляющих и кратко поясните каждую (1–2 предложения). Почему это важно для таможни? Примерный ответ: Трудовой потенциал — это то, что человек может дать работе: знания, силы, желание трудиться. Составляющие: 1. Квалификация — образование и навыки (например, знание таможенного законодательства). 2. Здоровье и выносливость — способность работать в напряжённом графике (досмотры, смены). 3. Мотивация — желание хорошо выполнять работу, расти в профессии. 4. Умение работать в команде — важно для совместных операций (например, при контроле грузов). Почему важно для таможни: • Чтобы подбирать людей с нужными навыками. • Чтобы вовремя обучать сотрудников новым правилам. • Чтобы снижать ошибки из-за усталости или невнимательности. • Чтобы сохранять опытных работников и не терять экспертизу. Вопрос 3. Кратко опишите, как менялось управление персоналом в российской таможне за последние 30 лет. Разделите ответ на 3 периода (1990-е, 2000-е, 2010-е — сейчас). Для каждого укажите: • 1–2 главные задачи того времени; • 1–2 конкретных изменения в работе с кадрами. Примерный ответ: 1. 1990-е годы (начало работы современной таможни) ○ Задачи: создать кадровые службы, набрать первых сотрудников. ○ Изменения:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме										
			- Появилась Государственная таможенная служба РФ (1991). - Открыли Российскую таможенную академию (1993) для обучения специалистов. 2. 2000-е годы (упорядочивание работы) - Задачи: ввести стандарты, бороться с коррупцией, повышать квалификацию. - Изменения: - Ввели аттестации и квалификационные экзамены для сотрудников. - Разработали программы переподготовки кадров. 3. 2010-е — сейчас (цифровизация) - Задачи: использовать технологии, развивать таланты, сохранять кадры. - Изменения: - Внедрили электронные системы учёта персонала (например, «Кадры»). - Стали применять HR-аналитику для прогноза потребностей в сотрудниках. - Расширили возможности онлайн-обучения и дистанционной работы.										
Тема 2. Управление персоналом в государственной кадровой политике	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	Задания закрытого типа на установление соответствия Вопрос 1. Установите соответствие между принципами управления персоналом на государственной службе и их содержанием. <table><tr><th>Принцип</th><th>Содержание</th></tr><tr><td>А) Принцип законности</td><td>1) Обеспечение равных возможностей для всех граждан при поступлении на государственную службу</td></tr><tr><td>Б) Принцип профессионализма</td><td>2) Соблюдение норм законодательства при реализации кадровой политики</td></tr><tr><td>В) Принцип равного доступа</td><td>3) Наличие у госслужащих необходимой квалификации и компетенций для выполнения должностных обязанностей</td></tr></table> Правильный ответ: А – 2; Б – 3; В – 1. Вопрос 2. Соотнесите методы управления персоналом с их группами. <table><tr><th>Метод</th><th>Группа методов</th></tr></table>	Принцип	Содержание	А) Принцип законности	1) Обеспечение равных возможностей для всех граждан при поступлении на государственную службу	Б) Принцип профессионализма	2) Соблюдение норм законодательства при реализации кадровой политики	В) Принцип равного доступа	3) Наличие у госслужащих необходимой квалификации и компетенций для выполнения должностных обязанностей	Метод	Группа методов
Принцип	Содержание												
А) Принцип законности	1) Обеспечение равных возможностей для всех граждан при поступлении на государственную службу												
Б) Принцип профессионализма	2) Соблюдение норм законодательства при реализации кадровой политики												
В) Принцип равного доступа	3) Наличие у госслужащих необходимой квалификации и компетенций для выполнения должностных обязанностей												
Метод	Группа методов												

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме									
			<table><tr><td>А) Аттестация служащих</td><td>1) Административные методы</td></tr><tr><td>Б) Должностной регламент</td><td>2) Экономические методы</td></tr><tr><td>В) Премирование за выслугу лет</td><td>3) Социально-психологические методы</td></tr><tr><td>Г) Моральное поощрение</td><td></td></tr></table>	А) Аттестация служащих	1) Административные методы	Б) Должностной регламент	2) Экономические методы	В) Премирование за выслугу лет	3) Социально-психологические методы	Г) Моральное поощрение		
А) Аттестация служащих	1) Административные методы											
Б) Должностной регламент	2) Экономические методы											
В) Премирование за выслугу лет	3) Социально-психологические методы											
Г) Моральное поощрение												
			Правильный ответ: А – 1; Б – 1; В – 2; Г – 3. Вопрос 3. Установите соответствие между элементами государственной кадровой политики и их характеристиками. <table><tr><td>Элемент</td><td>Характеристика</td></tr><tr><td>А) Кадровая стратегия</td><td>1) Система мер по привлечению, отбору и расстановке кадров</td></tr><tr><td>Б) Кадровая технология</td><td>2) Долгосрочное планирование развития кадрового потенциала</td></tr><tr><td>В) Кадровый процесс</td><td>3) Последовательность действий по реализации кадровых мероприятий</td></tr></table>		Элемент	Характеристика	А) Кадровая стратегия	1) Система мер по привлечению, отбору и расстановке кадров	Б) Кадровая технология	2) Долгосрочное планирование развития кадрового потенциала	В) Кадровый процесс	3) Последовательность действий по реализации кадровых мероприятий
Элемент	Характеристика											
А) Кадровая стратегия	1) Система мер по привлечению, отбору и расстановке кадров											
Б) Кадровая технология	2) Долгосрочное планирование развития кадрового потенциала											
В) Кадровый процесс	3) Последовательность действий по реализации кадровых мероприятий											
			Правильный ответ: А – 2; Б – 1; В – 3.									
			Задания закрытого типа на установление последовательности Вопрос 1. Установите правильную последовательность этапов формирования кадрового резерва на государственной службе: - Оценка профессиональных и личностных качеств кандидатов. - Определение потребности в кадровом резерве. - Включение в резерв и разработка индивидуальных планов развития. - Отбор кандидатов на основе конкурсных процедур. - Мониторинг и корректировка состава резерва. Правильный ответ: 2 → 4 → 1 → 3 → 5.									

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Вопрос 2. Расположите в правильной последовательности этапы проведения аттестации государственного служащего: 1. Подготовка аттестационных материалов (отчёт, отзывы). 2. Заседание аттестационной комиссии. 3. Принятие решения и оформление аттестационного листа. 4. Уведомление служащего о предстоящей аттестации. 5. Оценка результатов и выдача рекомендаций. Правильный ответ: 4 → 1 → 2 → 3 → 5. Вопрос 3. Определите верную последовательность действий при разработке программы профессионального развития персонала: 1. Определение целей и задач программы. 2. Анализ потребностей в обучении. 3. Разработка содержания и форм обучения. 4. Оценка эффективности программы. 5. Реализация программы. Правильный ответ: 2 → 1 → 3 → 5 → 4 Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) Вопрос 1. Какой принцип управления персоналом обеспечивает единство требований к государственным служащим независимо от их должностного положения? А) Принцип единоначалия. Б) Принцип равенства. В) Принцип системности. Г) Принцип прозрачности. Правильный ответ: Б) Принцип равенства. Объяснение: Принцип равенства предполагает одинаковые требования к квалификации, поведению и оценке деятельности всех госслужащих, что обеспечивает справедливое кадровое управление и исключает дискриминацию. Это напрямую связано с организацией работы команды — все члены коллектива должны понимать единые правила и критерии оценки. Вопрос 2. Какой метод управления персоналом наиболее эффективен для мотивации сотрудников к долгосрочному сотрудничеству в таможенных органах? А) Административное принуждение. Б) Система премирования по итогам квартала. В) Программа карьерного роста и профессионального развития. Г) Публичное порицание за ошибки. Правильный ответ: В) Программа карьерного роста и профессионального развития. Объяснение: Долгосрочная мотивация требует не только материального стимулирования, но и возможностей для

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			профессионального роста. Программа карьерного развития позволяет сотрудникам видеть перспективы, повышает их лояльность и вовлечённость, что критично для руководства командой в государственной службе. Вопрос 3. Что является ключевым фактором успешной реализации государственной кадровой политики? А) Жёсткий контроль за исполнением распоряжений. Б) Наличие нормативно-правовой базы. В) Согласованность кадровых решений с стратегическими целями государства. Г) Увеличение численности госслужащих. Правильный ответ: В) Согласованность кадровых решений с стратегическими целями государства. Объяснение: Кадровая политика должна быть инструментом достижения государственных целей. Если кадровые решения (набор, обучение, мотивация) не увязаны со стратегией, это приводит к дисбалансу и неэффективности. Для руководителя команды это означает необходимость чётко понимать приоритеты и ориентировать коллектив на их реализацию
			Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов) Вопрос 1. Какие из перечисленных инструментов относятся к экономическим методам управления персоналом на государственной службе? Выберите все верные варианты. А) Должностной оклад. Б) Система надбавок и премий. В) Кодекс этики госслужащего. Г) Компенсационные выплаты за особые условия труда. Д) Приказ о дисциплинарном взыскании. Правильные ответы: А, Б, Г. Объяснение: Экономические методы связаны с материальным стимулированием. Должностной оклад (А), премии (Б) и компенсации (Г) напрямую влияют на мотивацию через финансовые механизмы. Кодекс этики (В) относится к социально-психологическим методам, а приказ о взыскании (Д) — к административным. Вопрос 2. Какие задачи решает аттестация государственных служащих? Выберите все верные варианты. А) Определение уровня квалификации. Б) Выявление потенциала для карьерного роста. В) Наложение дисциплинарных взысканий. Г) Формирование кадрового резерва. Д) Пересмотр должностных регламентов. Правильные ответы: А, Б, Г. Объяснение: Аттестация призвана оценить профессиональные качества (А), выявить перспективных сотрудников (Б) и сформировать резерв (Г). Дисциплинарные взыскания (В) применяются по иным процедурам, а пересмотр регламентов (Д) не является прямой задачей аттестации. Вопрос 3. Какие принципы управления персоналом обеспечивают эффективность командной работы в таможенных органах? Выберите все верные варианты.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			А) Чёткое распределение ролей и ответственности. Б) Единоначалие и субординация. В) Свобода действий каждого сотрудника без контроля. Г) Регулярная обратная связь и координация. Д) Конкуренция между подразделениями. Правильные ответы: А, Б, Г. Объяснение: Для эффективной команды важны ясность ролей (А), иерархическая структура (Б) и коммуникация (Г). Свобода без контроля (В) ведёт к хаосу, а нездоровая конкуренция (Д) разрушает сотрудничество
			Задания открытого типа с развёрнутым ответом Вопрос 1. Опишите, как принципы управления персоналом на государственной службе способствуют реализации государственной кадровой политики. Приведите не менее трёх примеров принципов и поясните их роль. Пример ответа: Принципы управления персоналом — это базовые правила, определяющие кадровые процессы. Их реализация обеспечивает: 1. Принцип законности — гарантирует соблюдение норм ТК РФ и ФЗ «О государственной гражданской службе», что исключает произвол и повышает доверие к институтам власти. 2. Принцип профессионализма — требует постоянного повышения квалификации, что повышает компетентность госслужащих и качество услуг. 3. Принцип прозрачности — обеспечивает открытость конкурсов на замещение должностей, снижая коррупционные риски и укрепляя легитимность кадровых решений. Эти принципы создают систему, где кадровая политика становится инструментом достижения государственных целей, а команда — сплочённым профессиональным коллективом. Вопрос 2. Объясните, как руководитель таможенного органа может использовать методы управления персоналом для повышения эффективности командной работы. Приведите не менее двух конкретных методов и опишите их применение. Пример ответа: Руководитель может применять: 1. Метод целеполагания (KPI) — установление чётких, измеримых целей для каждого подразделения (например, сроки оформления деклараций). Это синхронизирует усилия команды и фокусирует на результатах. 2. Метод наставничества — закрепление опытных сотрудников за новичками для передачи знаний и адаптации. Это ускоряет включение новых членов в команду и снижает ошибки. Комбинация административных (KPI) и социально-психологических (наставничество) методов создаёт баланс между контролем и поддержкой, что критически важно для командной работы в госслужбе. Вопрос 3. Проанализируйте, какие риски могут возникнуть при нарушении принципов управления персоналом в таможенных органах. Укажите не менее трёх рисков и предложите способы их минимизации. Пример ответа:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			При нарушении базовых принципов управления персоналом в таможенных органах возникают системные риски, подрывающие эффективность работы и репутацию ведомства. Рассмотрим ключевые из них: 1. Риск снижения профессиональной компетентности <i>Причина:</i> пренебрежение принципом профессионализма (отсутствие регулярного обучения, аттестации, системы повышения квалификации). <i>Последствия:</i> рост ошибок при таможенном контроле, замедление процедур, увеличение числа обжалований решений. <i>Способы минимизации:</i> • внедрение обязательного ежегодного обучения по профильным направлениям; • введение системы квалификационных экзаменов для продвижения по службе; • создание базы знаний и онлайн-курсов для самоподготовки. 2. Риск коррупционных проявлений <i>Причина:</i> нарушение принципа прозрачности (закрытость кадровых решений, отсутствие конкурсных процедур, кумовство). <i>Последствия:</i> утрата доверия общества, судебные иски, репутационные потери, снижение эффективности контроля. <i>Способы минимизации:</i> • публичное размещение вакансий и результатов конкурсов на официальном сайте; • внедрение электронных систем подачи документов с фиксацией этапов рассмотрения; • регулярный аудит кадровых решений независимыми комиссиями. 3. Риск демотивации персонала и текучести кадров <i>Причина:</i> игнорирование принципа социальной защищённости и справедливой оплаты труда (несвоевременные выплаты, отсутствие премий за результативность, неучёт нагрузки). <i>Последствия:</i> уход квалифицированных сотрудников, снижение вовлечённости, рост конфликтности в коллективе. <i>Способы минимизации:</i> • пересмотр системы премирования с акцентом на KPI (сроки оформления, количество выявленных нарушений); • введение нематериальных стимулов (грамоты, доски почёта, льготные программы); • регулярные опросы удовлетворённости персонала и корректировка условий труда. Обобщение: Профилактика этих рисков требует системного подхода: • актуализация локальных нормативных актов в соответствии с ФЗ «О государственной гражданской службе»; • обучение руководителей основам кадрового менеджмента; • мониторинг кадровых показателей (текучесть, уровень квалификации, жалобы) с последующей корректировкой политики. Только сбалансированное соблюдение принципов управления персоналом позволяет формировать устойчивую, профессиональную команду, способную эффективно решать задачи таможенного контроля.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме																
Тема 3. Основы системы управления персоналом организации	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	Задания закрытого типа на установление соответствия Вопрос 1. Установите соответствие между функциональными подсистемами системы управления персоналом и их ключевыми задачами. <table><tr><td>Подсистема</td><td>Задача</td></tr><tr><td>А. Подбор и отбор персонала</td><td>1. Проведение собеседований, тестирование кандидатов</td></tr><tr><td>Б. Адаптация персонала</td><td>2. Введение новичка в коллектив, ознакомление с корпоративной культурой</td></tr><tr><td>В. Оценка персонала</td><td>3. Проведение аттестаций, формирование КРІ</td></tr><tr><td>Г. Развитие и обучение персонала</td><td>4. Организация тренингов, повышение квалификации</td></tr></table> Правильный ответ: А — 1; Б — 2; В — 3; Г — 4. Вопрос 2. Соотнесите элементы организационной структуры управления персоналом с их функциями в таможенной службе. <table><tr><td>Элемент структуры</td><td>Функция</td></tr><tr><td>А. Отдел кадров</td><td>1. Контроль соблюдения трудового законодательства, разрешение конфликтов</td></tr><tr><td>Б. Юридическая служба</td><td>2. Ведение личных дел, оформление приказов, учёт отпусков</td></tr></table>	Подсистема	Задача	А. Подбор и отбор персонала	1. Проведение собеседований, тестирование кандидатов	Б. Адаптация персонала	2. Введение новичка в коллектив, ознакомление с корпоративной культурой	В. Оценка персонала	3. Проведение аттестаций, формирование КРІ	Г. Развитие и обучение персонала	4. Организация тренингов, повышение квалификации	Элемент структуры	Функция	А. Отдел кадров	1. Контроль соблюдения трудового законодательства, разрешение конфликтов	Б. Юридическая служба	2. Ведение личных дел, оформление приказов, учёт отпусков
Подсистема	Задача																		
А. Подбор и отбор персонала	1. Проведение собеседований, тестирование кандидатов																		
Б. Адаптация персонала	2. Введение новичка в коллектив, ознакомление с корпоративной культурой																		
В. Оценка персонала	3. Проведение аттестаций, формирование КРІ																		
Г. Развитие и обучение персонала	4. Организация тренингов, повышение квалификации																		
Элемент структуры	Функция																		
А. Отдел кадров	1. Контроль соблюдения трудового законодательства, разрешение конфликтов																		
Б. Юридическая служба	2. Ведение личных дел, оформление приказов, учёт отпусков																		

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме	
			В. Служба безопасности	3. Проверка кандидатов на допуск к гостайне, мониторинг лояльности
			Г. Методический отдел	4. Разработка программ обучения, стандартов компетенций
			Правильный ответ: А — 2; Б — 1; В — 3; Г — 4.	
			Вопрос 3. Соотнесите нормативно-правовые акты с их сферой регулирования в управлении персоналом таможни.	
			Акт	Сфера регулирования
			А. Трудовой кодекс РФ	1. Особенности прохождения службы в таможенных органах
			Б. ФЗ «О службе в таможенных органах РФ»	2. Общие принципы трудовых отношений, права и обязанности работников
			В. Приказ ФТС о кадровом резерве	3. Порядок формирования и работы с резервом управленческих кадров
			Г. Локальный регламент таможни	4. Внутренний трудовой распорядок, должностные инструкции
			Правильный ответ: А — 2; Б — 1; В — 3; Г — 4.	
Задания закрытого типа на установление последовательности				
Вопрос 1. Расположите этапы процесса подбора персонала в таможенной службе в правильной последовательности.				
1. Публикация вакансии и приём заявок.				

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			2. Анализ резюме и отбор кандидатов. 3. Проведение собеседования и тестирования. 4. Проверка службой безопасности (допуск к гостайне). 5. Оформление трудового договора и приказа о приёме на работу. 6. Введение в должность и адаптация. Правильный ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6. Вопрос 2. Установите правильную последовательность действий при проведении аттестации сотрудника таможни. 1. Издание приказа о проведении аттестации. 2. Подготовка аттестационных листов и оценочных материалов. 3. Самооценка сотрудника (заполнение анкеты). 4. Оценка руководителя (заполнение аттестационного листа). 5. Заседание аттестационной комиссии. 6. Оформление решения и доведение его до сотрудника. Правильный ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6. Вопрос 3. Определите последовательность шагов при разработке локальной кадровой документации таможни. 1. Анализ нормативно-правовой базы (ТК РФ, приказы ФТС). 2. Формирование рабочей группы (кадры, юристы, методисты). 3. Разработка проекта документа. 4. Согласование с заинтересованными подразделениями. 5. Утверждение руководителем таможни. 6. Ознакомление сотрудников под подпись. Правильный ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6.
			Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) Вопрос 1. Какая функция отдела кадров таможни является приоритетной при внедрении новой информационной системы управления персоналом? А) Ведение кадрового делопроизводства. Б) Координация обучения пользователей и адаптация процессов. В) Контроль дисциплины и взысканий. Г) Расчёт заработной платы. Правильный ответ: Б. Объяснение: При внедрении ИС ключевая задача — обеспечить готовность персонала к работе в новой среде. Это требует организации обучения, корректировки регламентов и сопровождения пользователей. Остальные функции (А, В, Г) выполняются в штатном режиме и не связаны напрямую с внедрением ИТ-решений. Вопрос 2. Какой документ является основой для разработки должностных инструкций в таможенном органе? А) Трудовой кодекс РФ. Б) Приказ ФТС о типовых должностях.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			В) Положение о таможенном органе. Г) Коллективный договор. Правильный ответ: Б. Объяснение: Приказ ФТС устанавливает типовые должности, их категории и квалификационные требования, что служит базой для детализации в должностных инструкциях. ТК РФ (А) задаёт общие нормы, Положение (В) определяет структуру органа, а коллективный договор (Г) регулирует социально-трудовые отношения, но не содержание должностей. Вопрос 3. Что является главным критерием эффективности системы управления персоналом в таможне? А) Минимизация затрат на кадровые процессы. Б) Соответствие кадровой политики стратегическим задачам органа. В) Количество проведённых тренингов. Г) Уровень текучести кадров. Правильный ответ: Б. Объяснение: Эффективность СУП оценивается через призму достижения целей организации. Если кадровая политика поддерживает стратегические приоритеты (например, борьба с коррупцией, цифровизация), это критично для таможни. Затраты (А), количество тренингов (В) и текучесть (Г) — вторичные показатели, которые без связи со стратегией не отражают реальную эффективность
			Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов) Вопрос 1. Какие технологии управления персоналом обязательны для таможни в рамках обеспечения режима секретности? Выберите два верных ответа. А) Электронный документооборот с ЭЦП. Б) Открытые собеседования с кандидатами. В) Проверка кандидатов службой безопасности. Г) Публикация вакансий на общедоступных сайтах. Д) Автоматизированный учёт допуска к гостайне. Правильные ответы: В, Д. Объяснение: • В) Проверка кандидатов — обязательный этап для допуска к сведениям, составляющим гостайну. • Д) Учёт допуска автоматизируется для контроля доступа и предотвращения утечек. А не является обязательным (может использоваться, но не везде), Б и Г противоречат требованиям секретности. Вопрос 2. Какие элементы входят в кадровое обеспечение системы управления персоналом таможни? Выберите три верных ответа. А) Штатное расписание. Б) База данных соискателей. В) Должностные инструкции. Г) План закупок оборудования.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Д) Регламенты работы аттестационной комиссии. Правильные ответы: А, В, Д. Объяснение: А) Штатное расписание определяет структуру и численность персонала. В) Должностные инструкции фиксируют обязанности и компетенции. Д) Регламенты аттестационной комиссии обеспечивают нормативную базу для оценки кадров. Б относится к рекрутингу, но не к кадровому обеспечению как таковому, Г — к материально-техническому обеспечению. Вопрос 3. Какие информационные системы используются в управлении персоналом таможни? Выберите два верных ответа. А) Система электронного документооборота (СЭД). Б) Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). В) Автоматизированная система кадрового учёта (АСКУ). Г) Геоинформационная система (ГИС). Д) Система мониторинга транспортных потоков. Правильные ответы: А, В. Объяснение: А) СЭД обеспечивает юридически значимый обмен кадровыми документами. В) АСКУ ведёт учёт персонала, отпусков, аттестаций. Б, Г и Д не относятся к управлению персоналом в таможенном контексте
			Задания открытого типа с развёрнутым ответом Вопрос 1. Опишите, как организационная структура системы управления персоналом таможни влияет на эффективность выполнения её функций. Приведите не менее трёх конкретных примеров. Пример ответа: Организационная структура определяет распределение полномочий, скорость принятия решений и качество взаимодействия между подразделениями. В таможенной службе это критически важно из-за: Жёстких требований к безопасности. Чёткое разделение функций между отделом кадров, службой безопасности и юридической службой позволяет: - оперативно проверять кандидатов на допуск к гостайне; - минимизировать риски утечки информации; - соблюдать регламенты при работе с персональными данными. Иерархичности управления. Вертикальная структура (центральный аппарат ФТС → региональные управления → таможни → посты) обеспечивает: - единообразие кадровой политики на всех уровнях; - централизованный контроль за назначением на ключевые должности;

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			• стандартизацию документов (приказов, инструкций, отчётов). 3. Специфики служебных процессов. Наличие специализированных подразделений (например, методического отдела) позволяет: • разрабатывать отраслевые программы обучения (таможенное оформление, борьба с контрабандой); • адаптировать КРІ под задачи таможни (скорость оформления, выявление нарушений); • координировать аттестацию с профильными экспертами. Вывод: рациональная структура СУП в таможне снижает бюрократические барьеры, повышает прозрачность кадровых решений и обеспечивает соответствие персонала требованиям государственной службы. Вопрос 2. Перечислите и кратко охарактеризуйте три ключевых нормативно-правовых акта, регулирующих управление персоналом в таможенных органах. Укажите, какие аспекты кадровой работы они регламентируют. Пример ответа: 1. Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» • Аспекты: ○ порядок поступления на службу и её прохождения; ○ квалификационные требования к должностям; ○ права и обязанности сотрудников; ○ дисциплинарная ответственность; ○ условия присвоения специальных званий. • Значение: базовый документ, определяющий правовой статус таможенника. 2. Трудовой кодекс РФ (особенно гл. 51 «Особенности регулирования труда работников таможенных органов») • Аспекты: ○ рабочее время и время отдыха; ○ оплата труда и социальные гарантии; ○ порядок увольнения; ○ особенности трудовых договоров. • Значение: обеспечивает соответствие кадровых процессов общим нормам трудового права. 3. Приказы ФТС России (например, приказ от 04.09.2018 № 1380 «Об утверждении Порядка проведения аттестации сотрудников таможенных органов») • Аспекты: ○ процедура аттестации и критерии оценки; ○ состав аттестационных комиссий; ○ оформление решений и их последствия (повышение, понижение, увольнение). • Значение: детализирует исполнение законов на оперативном уровне, обеспечивает единообразие практик. Вывод: сочетание федерального законодательства и ведомственных актов создаёт комплексную правовую базу для управления персоналом таможни.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Вопрос 3. Опишите, как информационные технологии трансформируют кадровые процессы в таможенных органах. Приведите не менее четырёх конкретных примеров ИТ-решений и объясните их пользу для системы управления персоналом. Пример ответа: Автоматизированная система кадрового учёта (АСКУ) • Функция: централизованное хранение данных о сотрудниках (образование, стаж, награды, взыскания). • Польза: ○ сокращение времени на подготовку отчётов; ○ минимизация ошибок при расчёте стажа и отпусков; ○ оперативный доступ к информации для принятия решений. Система электронного документооборота (СЭД) с ЭЦП • Функция: оформление приказов, трудовых договоров, служебных записок в цифровом виде. • Польза: ○ ускорение согласования документов (до нескольких часов); ○ снижение бумажного оборота; ○ юридическая защищённость за счёт электронной подписи. Платформа дистанционного обучения (например, на базе LMS) • Функция: проведение вебинаров, тестирование знаний, выдача сертификатов. • Польза: ○ возможность обучения без отрыва от службы; ○ стандартизация программ (таможенное законодательство, ИТ-безопасность); ○ автоматизированный учёт результатов. ВІ-системы для аналитики персонала • Функция: визуализация данных о текучести, загрузке подразделений, эффективности обучения. • Польза: ○ выявление «узких мест» (например, высокий отток в определённом регионе); ○ прогнозирование кадровых потребностей; ○ обоснование решений по оптимизации штата. Вывод: ИТ-решения повышают прозрачность, скорость и точность кадровых процессов, что особенно важно для таможни с её высокими требованиями к дисциплине и безопасности
Тема 4. Стратегическое управление персоналом и	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды,	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой	Задания закрытого типа на установление соответствия Вопрос 1. Установите соответствие между уровнями кадрового планирования и их характеристиками: А) Стратегический уровень Б) Tактический уровень В) Оперативный уровень

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
кадровое планирование	вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	команды в сфере профессиональной деятельности	1. Краткосрочное планирование (до 1 года), детализация тактических планов, распределение конкретных задач среди исполнителей 2. Среднесрочное планирование (1–3 года), разработка программ по реализации стратегических целей в области персонала 3. Долгосрочное планирование (3–5 лет и более), определение общих целей и направлений кадровой политики организации Правильный ответ: А-3, Б-2, В-1. Вопрос 2. Установите соответствие между функциями контроллинга персонала и их содержанием: А) Информационно-аналитическая функция Б) Плановая функция В) Контрольная функция 1. Мониторинг выполнения кадровых планов, выявление отклонений, анализ причин и выработка корректирующих мероприятий 2. Сбор, обработка и анализ данных о персонале, формирование отчётности, выявление тенденций 3. Разработка кадровых планов и бюджетов, прогнозирование потребности в персонале, определение затрат на персонал Правильный ответ: А-2, Б-3, В-1. Вопрос 3. Установите соответствие между методами прогнозирования потребности в персонале и их сутью: А) Метод экстраполяции Б) Метод экспертных оценок В) Метод бенчмаркинга 1. Использование опыта и суждений специалистов (внутренних или внешних) для оценки будущей потребности в персонале 2. Перенос текущих тенденций и закономерностей на будущее с учётом возможных изменений 3. Сравнение показателей потребности в персонале с аналогичными организациями (лидерами отрасли) для определения целевых значений Правильный ответ: А-2, Б-1, В-3.
			Задания закрытого типа на установление последовательности Вопрос 1. Установите правильную последовательность этапов процесса кадрового планирования: 1. Анализ текущего состояния персонала (количественного и качественного состава) 2. Прогнозирование будущей потребности в персонале 3. Разработка плана мероприятий по покрытию потребности в персонале 4. Оценка эффективности реализации кадрового плана 5. Определение источников покрытия потребности (внутренние/внешние) 6. Согласование и утверждение кадрового плана Правильный ответ: 1 → 2 → 5 → 3 → 6 → 4.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Вопрос 2. Установите правильную последовательность действий при разработке системы нормирования труда: 1. Анализ содержания труда и технологических процессов 2. Выбор методов нормирования (аналитические, опытно-статистические) 3. Расчёт норм времени, выработки, обслуживания 4. Аprobация и корректировка норм 5. Утверждение и внедрение норм в практику 6. Мониторинг и пересмотр норм в связи с изменениями условий труда Правильный ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6. Вопрос 3. Установите правильную последовательность этапов разработки и принятия кадрового решения: 1. Выявление проблемы и постановка цели кадрового решения 2. Сбор и анализ информации, диагностика ситуации 3. Формирование альтернативных вариантов решения 4. Оценка альтернатив и выбор оптимального варианта 5. Разработка плана реализации решения 6. Реализация решения и контроль исполнения 7. Оценка результатов и корректировка при необходимости Правильный ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6 → 7.
			Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) Вопрос 1. Какой из перечисленных методов является наиболее эффективным для прогнозирования долгосрочной потребности в высококвалифицированных специалистах в таможенных органах? А) Метод экстраполяции текущих трендов Б) Метод экспертных оценок (с привлечением ведущих специалистов и руководителей) В) Метод анализа текучести кадров Г) Метод математического моделирования на основе исторических данных Правильный ответ: Б) Метод экспертных оценок. Объяснение: В условиях долгосрочной перспективы и высокой неопределённости (изменение законодательства, технологий, внешнеторговой политики) экспертные оценки позволяют учесть не только количественные, но и качественные факторы: появление новых специализаций, изменение требований к компетенциям, стратегические приоритеты развития таможенной службы. Экстраполяция и математическое моделирование менее надёжны из-за возможного смещения трендов, а анализ текучести даёт информацию лишь о прошлом, а не о будущем спросе. Вопрос 2. Что является ключевым критерием при выборе метода нормирования труда в таможенных органах? А) Минимальная стоимость внедрения метода Б) Максимальная точность расчётов норм В) Соответствие метода специфике таможенных операций и возможностям автоматизации Г) Скорость получения результатов нормирования Правильный ответ: В) Соответствие метода специфике таможенных операций и возможностям автоматизации.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Объяснение: Таможенные операции имеют высокую степень регламентации и часто требуют точного учёта времени (например, при контроле грузов). Метод нормирования должен учитывать: • специфику процессов (документальный контроль, физический досмотр, анализ рисков); • возможность интеграции с информационными системами (АИС «Таможенный контроль»); • требования к точности для расчёта нагрузки и штатной численности. Точность (Б) важна, но без учёта специфики она может быть недостижима или избыточна. Стоимость (А) и скорость (Г) — вторичные критерии. Вопрос 3. Какой этап кадрового планирования наиболее критичен для успешного руководства командой в таможенных органах? А) Прогнозирование потребности в персонале Б) Разработка плана мероприятий по обучению и развитию В) Анализ текущего кадрового потенциала Г) Контроль исполнения кадрового плана Правильный ответ: В) Анализ текущего кадрового потенциала. Объяснение: Без точного понимания: • компетенций и опыта действующих сотрудников; • уровня загруженности и «узких мест»; • резервов внутри коллектива, невозможно: • корректно спрогнозировать потребность (А); • разработать релевантные программы обучения (Б); • эффективно контролировать исполнение (Г). Анализ потенциала — фундамент для принятия решений по распределению ролей в команде и её развитию.
			Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов) Вопрос 1. Какие из перечисленных факторов необходимо учитывать при прогнозировании потребности в персонале таможенных органов? Выберите три верных ответа. А) Динамика внешнеторгового оборота Б) Изменения в таможенном законодательстве В) Уровень заработной платы в смежных отраслях Г) Количество автоматизированных систем контроля Д) Сезонность грузопотоков Е) Личные предпочтения руководителей подразделений Правильные ответы: А, Б, Д. Объяснение: • А) Динамика внешнеторгового оборота напрямую влияет на объём работ: рост импорта/экспорта требует

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			больше инспекторов, аналитиков, специалистов по контролю. • Б) Изменения в законодательстве (например, введение новых таможенных процедур или требований к документации) меняют компетенции и численность необходимого персонала. • Д) Сезонность (пиковые периоды перед праздниками, сельскохозяйственные сезоны) требует гибкого распределения кадров. Неверные варианты: • В) Уровень зарплат в смежных отраслях важен для удержания персонала, но не для прогнозирования потребности. • Г) Количество автоматизированных систем влияет на производительность, но не на потребность напрямую (это фактор оптимизации). • Е) Личные предпочтения не являются объективным критерием. Вопрос 2. Какие методы кадрового планирования позволяют эффективно руководить командой в условиях неопределённости? Выберите три верных ответа. А) Сценарное планирование Б) Метод «дерева решений» В) Жёсткое долгосрочное планирование по нормативам Г) Гибкое планирование с регулярным пересмотром Д) Планирование на основе интуиции руководителя Е) Метод «от достигнутого» Правильные ответы: А, Б, Г. Объяснение: • А) Сценарное планирование позволяет разработать несколько вариантов развития (оптимистичный, пессимистичный, базовый) и заранее подготовить кадровые решения для каждого. • Б) Метод «дерева решений» помогает визуализировать альтернативные пути действий и их последствия, что критично для командной работы. • Г) Гибкое планирование с пересмотром (например, ежеквартально) даёт возможность адаптировать состав и задачи команды к меняющимся условиям. Неверные варианты: • В) Жёсткое планирование не учитывает изменения и снижает адаптивность команды. • Д) Интуиция не обеспечивает объективности и воспроизводимости решений. • Е) Метод «от достигнутого» игнорирует новые вызовы и риски. Вопрос 3. Какие показатели являются ключевыми для оценки эффективности кадрового планирования в таможенных органах? Выберите три верных ответа. А) Коэффициент текучести кадров Б) Процент выполнения плана по набору персонала В) Средний стаж работы сотрудников

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Г) Уровень удовлетворённости персонала Д) Соотношение затрат на персонал и объёма выполненных операций Е) Количество дисциплинарных взысканий Правильные ответы: А, Б, Д. Объяснение: • А) Коэффициент текучести кадров — ключевой индикатор стабильности коллектива. Высокая текучесть сигнализирует о проблемах с мотивацией, условиями труда или кадровой политикой, что напрямую влияет на эффективность работы таможенных органов. • Б) Процент выполнения плана по набору персонала показывает, насколько успешно организация закрывает потребность в кадрах. Отставание от плана ведёт к перегрузкам, снижению качества контроля и рискам нарушений. • Д) Соотношение затрат на персонал и объёма выполненных операций отражает экономическую эффективность кадрового планирования. Позволяет оценить, насколько рационально используются ресурсы: достаточно ли сотрудников для выполнения задач без избыточных расходов. Неверные варианты: • В) Средний стаж работы сотрудников — косвенный показатель. Сам по себе не говорит об эффективности: долгий стаж может сочетаться с низкой продуктивностью. • Г) Уровень удовлетворённости персонала — важен для климата в коллективе, но не является прямым критерием эффективности планирования. Может измеряться отдельно как фактор удержания. • Е) Количество дисциплинарных взысканий — показатель дисциплины, а не эффективности планирования. Может быть следствием других проблем (недостаточная подготовка, перегруженность). Задания открытого типа с развёрнутым ответом Вопрос 1. Опишите алгоритм разработки кадрового плана для таможенного поста на год. Укажите не менее 5 этапов и кратко раскройте содержание каждого. Примерный ответ: 1. Анализ текущей кадровой ситуации — оценка численности, квалификации, загруженности сотрудников; выявление «узких мест» (например, нехватка инспекторов в ночную смену). 2. Прогнозирование нагрузки — расчёт ожидаемого объёма грузопотоков, количества деклараций, контрольных мероприятий на основе данных за прошлые периоды и прогнозов внешней торговли. 3. Определение потребности в персонале — расчёт необходимой численности по категориям (инспекторы, аналитики, технические специалисты) с учётом нормативов времени на операции и планируемой автоматизации. 4. Разработка мероприятий по покрытию потребности — планирование набора новых сотрудников, переподготовки действующих, ротации, привлечения временных работников. 5. Бюджетирование — расчёт затрат на зарплату, обучение, соцпакет, командировки; согласование с финансовым подразделением. 6. Утверждение и доведение плана — согласование с руководством таможенного управления, информирование подразделений о целевых показателях и сроках.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме			
			7. Мониторинг и корректировка — ежеквартальный анализ выполнения плана, внесение изменений при изменении внешних условий (например, введение новых таможенных процедур). Вопрос 2. Объясните, как принципы стратегического управления персоналом применяются в таможенных органах. Приведите 3 конкретных примера. Примерный ответ: 1. Согласование кадровой политики с целями организации — например, если стратегия таможни предусматривает усиление контроля за контрафактом, кадровый план включает набор и обучение специалистов по идентификации поддельных товаров, а также развитие компетенций в области интеллектуальной собственности. 2. Долгосрочное планирование компетенций — внедрение программ переподготовки сотрудников под новые технологии (например, обучение работе с системами автоматического распознавания номеров контейнеров или анализа Big Data для выявления рисков). Это обеспечивает готовность персонала к будущим изменениям. 3. Управление талантами — создание кадрового резерва для руководящих должностей через систему наставничества, ротации и участия в кросс-функциональных проектах. Например, перспективные инспекторы проходят стажировки в аналитических подразделениях, чтобы в будущем возглавить таможенные посты. Ключевой аспект: стратегическое управление в таможне ориентировано на устойчивость кадрового потенциала в условиях жёсткой регламентации и внешних вызовов (санкции, изменение торговых маршрутов). Вопрос 3. Перечислите и обоснуйте 4 критерия, по которым можно оценить качество системы нормирования труда в таможенных органах. Примерный ответ: 1. Соответствие нормативам законодательства — нормы времени на таможенные операции должны учитывать требования ТК ЕАЭС, федеральных законов и приказов ФТС. Например, сроки проведения досмотра не могут превышать установленные лимиты. 2. Реалистичность и выполнимость — нормативы должны базироваться на фактических замерах времени с учётом типичных задержек (оформление документов, технические сбои). Нереалистичные нормы ведут к перегрузкам и ошибкам. 3. Адаптивность к изменениям — система должна предусматривать пересмотр норм при внедрении новых технологий (например, переход на электронный документооборот сокращает время на проверку деклараций). 4. Прозрачность для сотрудников — нормы должны быть понятны персоналу, а их расчёт — обоснован. Это снижает конфликты и повышает мотивацию: сотрудники видят связь между нагрузкой и штатной численностью. Дополнительно: качество нормирования также оценивается по влиянию на ключевые показатели таможни — скорость оформления грузов, процент выявленных нарушений, уровень жалоб участников ВЭД.			
Тема 5. Технологии формирования кадрового	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство	Задания закрытого типа на установление соответствия Вопрос 1. Установите соответствие между кадровыми технологиями и их существенными характеристиками. <table><tr><td>Технология</td><td>Характеристика</td></tr></table>		Технология	Характеристика
Технология	Характеристика					

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме	
состава	команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	работой команды в сфере профессиональной деятельности	А) Подбор персонала	1) Процесс приспособления работника к условиям труда и коллективу
			Б) Расстановка персонала	2) Определение оптимального места для сотрудника в структуре организации
			В) Адаптация персонала	3) Поиск и привлечение кандидатов, соответствующих требованиям должности
			Г) Высвобождение персонала	4) Процедура прекращения трудовых отношений по различным основаниям
			Правильный ответ: А – 3; Б – 2; В – 1; Г – 4.	
			Вопрос 2. Соотнесите элементы оперативного плана работы с персоналом и их содержание.	
			Элемент плана	Содержание
			А) Планирование потребности в кадрах	1) Разработка программ обучения и повышения квалификации
			Б) Планирование обучения персонала	2) Анализ текущей и перспективной потребности в сотрудниках
			В) Планирование карьеры	3) Определение траектории профессионального роста сотрудников

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме											
			Г) Планирование затрат на персонал	4) Расчёт расходов на заработную плату, льготы, обучение										
			Правильный ответ: А – 2; Б – 1; В – 3; Г – 4. Вопрос 3. Установите соответствие между видами увольнения и их характеристиками. <table><tr><th>Вид увольнения</th><th>Характеристика</th></tr><tr><td>А) По инициативе работника</td><td>1) Прекращение трудового договора по соглашению сторон</td></tr><tr><td>Б) По инициативе работодателя</td><td>2) Расторжение договора по собственному желанию сотрудника</td></tr><tr><td>В) По соглашению сторон</td><td>3) Увольнение в связи с нарушением трудовой дисциплины</td></tr><tr><td>Г) В связи с обстоятельством, не зависящим от воли сторон</td><td>4) Увольнение при призыве на военную службу</td></tr></table> Правильный ответ: А – 2; Б – 3; В – 1; Г – 4		Вид увольнения	Характеристика	А) По инициативе работника	1) Прекращение трудового договора по соглашению сторон	Б) По инициативе работодателя	2) Расторжение договора по собственному желанию сотрудника	В) По соглашению сторон	3) Увольнение в связи с нарушением трудовой дисциплины	Г) В связи с обстоятельством, не зависящим от воли сторон	4) Увольнение при призыве на военную службу
Вид увольнения	Характеристика													
А) По инициативе работника	1) Прекращение трудового договора по соглашению сторон													
Б) По инициативе работодателя	2) Расторжение договора по собственному желанию сотрудника													
В) По соглашению сторон	3) Увольнение в связи с нарушением трудовой дисциплины													
Г) В связи с обстоятельством, не зависящим от воли сторон	4) Увольнение при призыве на военную службу													
			Задания закрытого типа на установление последовательности Вопрос 1. Установите правильную последовательность этапов подбора персонала в таможенные органы. 1. Анализ вакантной должности и формирование профиля компетенций. 2. Размещение вакансии и привлечение кандидатов. 3. Первичный отбор резюме и анкет.											

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			4. Проведение собеседований и тестирования. 5. Проверка рекомендаций и документов. 6. Принятие решения о найме и оформление трудового договора. Правильный ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6. Вопрос 2. Определите последовательность этапов адаптации нового сотрудника в таможенном органе. 1. Ознакомление с организационной структурой и корпоративной культурой. 2. Вводное обучение по специфике таможенной деятельности. 3. Назначение наставника и введение в рабочий процесс. 4. Выполнение первых самостоятельных заданий под контролем наставника. 5. Промежуточная оценка результатов адаптации. 6. Полное включение в рабочий процесс без контроля наставника. Правильный ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6. Вопрос 3. Восстановите последовательность действий при планировании рабочих мест в таможенном органе. 1. Анализ текущих рабочих мест и их загрузки. 2. Определение потребности в новых рабочих местах. 3. Разработка требований к рабочим местам (технические, эргономические, правовые). 4. Проектирование новых рабочих мест с учётом требований. 5. Расчёт затрат на организацию рабочих мест. 6. Внедрение и апробация новых рабочих мест. Правильный ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6
			Задания комбинированного типа (выбор одного правильного ответа) Вопрос 1. Какой принцип подбора персонала предполагает соответствие кандидата не только профессиональным, но и морально-этическим требованиям таможенной службы? А) Принцип профессионализма. Б) Принцип лояльности. В) Принцип соответствия. Г) Принцип объективности. Правильный ответ: В) Принцип соответствия. Объяснение: Принцип соответствия подразумевает, что кандидат должен отвечать как квалификационным требованиям (образование, опыт, навыки), так и морально-этическим нормам, характерным для таможенной службы (честность, неподкупность, ответственность). Это обеспечивает не только эффективность работы, но и минимизирует риски коррупционных проявлений. Вопрос 2. Какова основная цель оперативного плана работы с персоналом в таможенном органе? А) Долгосрочное стратегическое планирование кадровой политики. Б) Решение текущих кадровых задач на период до 1 года. В) Разработка системы мотивации персонала.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Г) Проведение аттестации сотрудников. Правильный ответ: Б) Решение текущих кадровых задач на период до 1 года. Объяснение: Оперативный план работы с персоналом ориентирован на краткосрочный период (обычно до 1 года) и направлен на решение актуальных кадровых вопросов: закрытие вакансий, обучение, ротацию, оптимизацию численности. В отличие от стратегического плана, он не затрагивает долгосрочные цели, а фокусируется на повседневных задачах. Вопрос 3. Какой этап адаптации является ключевым для формирования лояльности сотрудника к таможенному органу? А) Ознакомление с корпоративной культурой. Б) Вводное обучение. В) Работа с наставником. Г) Промежуточная аттестация. Правильный ответ: В) Работа с наставником. Объяснение: Работа с наставником позволяет новому сотруднику не только быстрее освоить профессиональные навыки, но и почувствовать поддержку, интегрироваться в коллектив, понять негласные правила организации. Наставник выступает проводником в корпоративной культуре, что существенно влияет на формирование лояльности и снижение риска досрочного увольнения.
			Задания комбинированного типа (выбор нескольких правильных ответов) Вопрос 1. Какие из перечисленных факторов влияют на эффективность расстановки персонала в таможенном органе? Выберите три верных варианта. А) Уровень квалификации сотрудника. Б) Личные предпочтения руководителя. В) Психологическая совместимость с коллективом. Г) Географическое расположение рабочего места. Д) Соответствие компетенций требованиям должности. Е) Возраст сотрудника. Правильные ответы: А, В, Д. Объяснение: • А) Уровень квалификации определяет способность сотрудника выполнять должностные обязанности. • В) Психологическая совместимость снижает конфликтность и повышает командную эффективность. • Д) Соответствие компетенций гарантирует, что сотрудник справится с задачами на конкретной должности. <i>Варианты Б, Г, Е не являются объективными критериями расстановки персонала и могут привести к субъективизму и снижению эффективности.</i> Вопрос 2. Какие методы использует психолог при отборе кандидатов на службу в таможенные органы? Выберите три верных варианта. А) Тестирование на профессиональные знания.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Б) Психологическое тестирование (личностные опросники). В) Собеседование с оценкой невербального поведения. Г) Проверка физической подготовки. Д) Анализ биографических данных. Е) Ассесмент-центр. Правильные ответы: Б, В, Е. Объяснение: • Б) Психологическое тестирование выявляет личностные черты, стрессоустойчивость, склонность к девиантному поведению. • В) Собеседование с анализом невербалики помогает оценить искренность, уровень тревожности, коммуникативные навыки. • Е) Ассесмент-центр моделирует рабочие ситуации и позволяет наблюдать поведение кандидата в условиях, приближённых к реальным. <i>Варианты А, Г, Д относятся к другим этапам отбора и не являются сугубо психологическими методами.</i> Вопрос 3. Какие меры способствуют рационализации рабочих мест в таможенных органах? Выберите три верных варианта. А) Автоматизация рутинных операций. Б) Увеличение численности персонала. В) Оптимизация рабочих процессов. Г) Перемещение рабочих мест в другие регионы. Д) Внедрение эргономичного оборудования. Е) Сокращение перерывов на отдых. Правильные ответы: А, В, Д. Объяснение: • А) Автоматизация снижает нагрузку на сотрудников и повышает точность выполнения операций. • В) Оптимизация процессов устраняет избыточные действия и сокращает время выполнения задач. • Д) Эргономичное оборудование снижает утомляемость и риск профзаболеваний. <i>Варианты Б, Г, Е не связаны с рационализацией и могут ухудшить условия труда</i>
			Задания открытого типа с развёрнутым ответом Вопрос 1. Опишите роль психолога в процессе отбора персонала для таможенных органов. Приведите не менее трёх конкретных примеров его деятельности. Ответ: Психолог играет ключевую роль в отборе персонала для таможенных органов, обеспечивая: 1. Оценку психологической устойчивости — выявляет кандидатов, способных работать в условиях высокого стресса (например, при досмотре грузов, общении с нарушителями). Используются тесты на стрессоустойчивость, симуляционные упражнения.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			2. Выявление коррупционных рисков — с помощью личностных тестов (например, MMPI, опросников на ценностные ориентации) и проективных методик определяет склонность к девиантному поведению, готовность к злоупотреблению служебным положением. 3. Оценку коммуникативной компетентности — анализирует навыки делового общения, умение вести переговоры, разрешать конфликты. Применяются ролевые игры, кейс-методы, наблюдение за невербальным поведением. 4. Прогнозирование адаптационного потенциала — определяет, насколько быстро кандидат сможет влиться в коллектив и освоить специфику таможенной службы. Используются биографические анкеты, интервью с элементами проективных вопросов. 5. Экспертную поддержку при принятии кадровых решений — готовит заключения для аттестационной комиссии, обосновывая рекомендации по допуску/отсеву кандидатов на основе объективных данных. Вопрос 2. Перечислите и раскройте основные разделы оперативного плана работы с персоналом в таможенном органе. Укажите не менее 4 разделов и кратко поясните их содержание. Ответ: Оперативный план работы с персоналом в таможенном органе включает следующие ключевые разделы: 1. Планирование потребности в кадрах — анализ текущей укомплектованности, прогнозирование вакансий на ближайший период (до 1 года), расчёт необходимой численности по подразделениям и категориям должностей. 2. Подбор и адаптация персонала — мероприятия по привлечению кандидатов (реклама вакансий, взаимодействие с вузами), организация вводного обучения, назначение наставников, мониторинг адаптации новых сотрудников. 3. Обучение и развитие — программы повышения квалификации, стажировки, тренинги по актуальным направлениям (таможенное законодательство, ИТ-системы, антикоррупционная устойчивость), планирование бюджета на обучение. 4. Оценка и аттестация — график проведения аттестаций, критерии оценки эффективности, подготовка комиссий, разработка инструментов оценки (тесты, кейсы, наблюдение). 5. Мотивация и стимулирование — система премирования, социальные льготы, нематериальные методы поощрения (грамоты, доски почёта), анализ удовлетворённости персонала. 6. Ротация и карьерное продвижение — план перемещений внутри структуры, формирование кадрового резерва, критерии отбора на вышестоящие должности. 7. Управление высвобождением персонала — процедуры увольнения, содействие в трудоустройстве, анализ причин текучести, меры по её снижению. 8. Административно-нормативное обеспечение — актуализация должностных регламентов, трудовых договоров, локальных нормативных актов. Вопрос 3. Опишите этапы процесса высвобождения персонала в таможенном органе. Укажите не менее 5 этапов и обоснуйте их необходимость с точки зрения соблюдения правовых и этических норм.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме						
			Ответ: Процесс высвобождения персонала в таможенном органе включает следующие этапы: 1. Инициирование процедуры — фиксация основания для увольнения (инициатива работника, работодателя, соглашение сторон, обстоятельства, не зависящие от воли сторон). Необходимость: обеспечивает правовую прозрачность, исключает произвольные решения. 2. Документальное оформление — подготовка приказа, уведомление сотрудника под подпись, составление акта при отказе от подписи. Необходимость: соблюдение требований ТК РФ, предотвращение трудовых споров. 3. Проведение беседы с увольняемым — разъяснение причин, обсуждение условий увольнения, ответов на вопросы. Необходимость: снижение психоэмоциональной нагрузки, поддержание репутации организации. 4. Выполнение обязательств перед сотрудником — расчёт заработной платы, компенсаций, выдача трудовой книжки, справок (2-НДФЛ, о стаже). Необходимость: исполнение норм трудового законодательства, защита прав работника. 5. Передача дел и материальных ценностей — инвентаризация, оформление актов приёма-передачи, отключение доступов к информационным системам. Необходимость: предотвращение утраты данных и имущества, обеспечение непрерывности процессов. 6. Анализ причин увольнения — анкетирование увольняемого (при согласии), разбор ситуации с руководителем подразделения. Необходимость: выявление системных проблем, профилактика текучести. 7. Информирование коллектива — официальное уведомление о кадровых изменениях без разглашения конфиденциальных деталей. Необходимость: поддержание доверия, предотвращение слухов. 8. Архивация документов — хранение приказов, заявлений, соглашений в соответствии с номенклатурой дел. Необходимость: соблюдение сроков хранения, готовность к проверкам.						
Тема 6. Основы и специфика управления профессиональным развитием кадров в таможенных органах	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	Задания закрытого типа на установление соответствия Вопрос 1 Установите соответствие между видами карьеры и их характеристиками: <table><tr><th>Вид карьеры</th><th>Характеристика</th></tr><tr><td>1. Вертикальная</td><td>А. Перемещение в другую функциональную область, расширение полномочий в рамках того же уровня иерархии</td></tr><tr><td>2. Горизонтальная</td><td>Б. Продвижение по служебной лестнице с повышением должностного уровня и статуса</td></tr></table>	Вид карьеры	Характеристика	1. Вертикальная	А. Перемещение в другую функциональную область, расширение полномочий в рамках того же уровня иерархии	2. Горизонтальная	Б. Продвижение по служебной лестнице с повышением должностного уровня и статуса
Вид карьеры	Характеристика								
1. Вертикальная	А. Перемещение в другую функциональную область, расширение полномочий в рамках того же уровня иерархии								
2. Горизонтальная	Б. Продвижение по служебной лестнице с повышением должностного уровня и статуса								

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме	
			3. Центростремительная	В. Приближение к центру принятия решений, увеличение влияния без формального повышения в должности
			Правильный ответ: 1 — Б; 2 — А; 3 — В.	
			Вопрос 2	
			Соотнесите этапы аттестации с их содержанием:	
			Этап аттестации	Содержание этапа
			1. Подготовительный	А. Анализ результатов, принятие кадровых решений
			2. Основной	Б. Формирование аттестационной комиссии, разработка документов, уведомление сотрудников
			3. Заключительный	В. Проведение собеседования, оценка компетенций, заполнение аттестационных листов
			Правильный ответ: 1 — Б; 2 — В; 3 — А.	
			Вопрос 3	
Установите соответствие между концепциями обучения и их ключевыми идеями:				
Концепция	Идея			
1. Андрагогика	А. Обучение через решение реальных производственных задач, акцент на практику			
2. Когнитивизм	Б. Учёт особенностей взрослых обучающихся: опыт, мотивация, самостоятельность			

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме	
			3. Проблемное обучение	В. Фокус на процессах восприятия, запоминания, мышления; структурирование знаний
			Правильный ответ: 1 — Б; 2 — В; 3 — А.	
			Задания закрытого типа на установление последовательности Вопрос 1 Расположите этапы формирования кадрового резерва в правильном порядке: 1. Оценка потенциала кандидатов. 2. Определение потребностей в резерве. 3. Разработка программ развития резервистов. 4. Отбор кандидатов. 5. Мониторинг и корректировка состава резерва. Правильный ответ: 2 → 4 → 1 → 3 → 5. Вопрос 2 Укажите правильную последовательность этапов управления карьерой: 1. Реализация карьерного плана. 2. Анализ карьерных возможностей. 3. Оценка результатов и корректировка плана. 4. Постановка карьерных целей. 5. Разработка индивидуального плана карьеры. Правильный ответ: 4 → 2 → 5 → 1 → 3. Вопрос 3 Установите последовательность действий при внедрении инноваций в кадровой работе: 1. Обучение персонала новым методам. 2. Оценка эффективности нововведений. 3. Анализ потребностей в изменениях. 4. Разработка и утверждение нововведений. 5. Пилотное тестирование. Правильный ответ: 3 → 4 → 1 → 5 → 2.	
			Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) Вопрос 1 Какой метод оценки инновационного потенциала сотрудника наиболее эффективен в таможенных органах? а) Анкетирование. б) Кейс-метод (решение ситуационных задач).	

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			в) Тестирование на знание нормативных актов. г) Оценка по КРІ за прошедший год. Правильный ответ: б) Кейс-метод. Объяснение: Кейс-метод позволяет моделировать реальные проблемные ситуации, требующие новаторского подхода. Он оценивает: • способность находить нестандартные решения; • готовность к изменениям; • умение применять знания в нестандартных условиях. Анкетирование и тестирование дают лишь формальные данные, а КРІ отражают прошлые достижения, но не потенциал. Вопрос 2 Что является ключевым фактором стимулирования новаторства в таможенных органах? а) Материальное поощрение. б) Создание безопасной среды для предложений (отсутствие санкций за ошибки). в) Обязательное внедрение всех идей сотрудников. г) Публичное признание достижений. Правильный ответ: б) Создание безопасной среды. Объяснение: Без психологической безопасности сотрудники боятся предлагать идеи из-за риска наказания за неудачу. Это блокирует инициативу. Материальное поощрение и публичное признание важны, но вторичны. Обязательное внедрение всех идей нереалистично и может снизить качество решений. Вопрос 3 Какой вид обучения наиболее эффективен для развития управленческих компетенций у резервистов таможенных органов? а) Лекции по теории управления. б) Стажировки в вышестоящих подразделениях. в) Онлайн-курсы по менеджменту. г) Самообразование по рекомендованной литературе. Правильный ответ: б) Стажировки. Объяснение: Стажировки обеспечивают: • практическое погружение в управленческие процессы; • наблюдение за работой опытных руководителей; отработку навыков принятия решений в реальных условиях. Лекции и онлайн-курсы дают теорию, но не опыт. Самообразование требует высокой дисциплины и не гарантирует применения знаний

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов) Вопрос 1 Какие методы аттестации применяются в таможенных органах? Выберите все верные варианты: а) Собеседование с аттестационной комиссией. б) Тестирование профессиональных знаний. в) Анонимное голосование коллег. г) Анализ показателей служебной деятельности. д) Психологическое тестирование. Правильные ответы: а), б), г). Объяснение: • Собеседование позволяет оценить коммуникативные навыки и аргументацию. • Тестирование проверяет знание нормативных актов и процедур. • Анализ показателей (KPI) отражает результативность работы. Анонимное голосование не является официальным методом аттестации. Психологическое тестирование применяется выборочно, но не входит в стандартный аттестационный пакет. Вопрос 2 Какие факторы блокируют новаторство в таможенных органах? Выберите все верные варианты: а) Жёсткая иерархическая структура. б) Чёткие регламенты и инструкции. в) Поощрение инициативы на всех уровнях. г) Страх наказания за ошибки. д) Регулярное обучение персонала. Правильные ответы: а), б), г). Объяснение: • Жёсткая иерархия тормозит инициативу. • Чрезмерные регламенты ограничивают свободу действий. • Страх наказания демотивирует экспериментировать. Поощрение инициативы и обучение, напротив, стимулируют новаторство. Вопрос 3 Какие элементы входят в личный жизненный план сотрудника? Выберите все верные варианты: а) Цели профессионального роста. б) План финансового обеспечения. в) График отпусков на 5 лет. г) Стратегия развития личных компетенций. д) Перечень хобби и увлечений. Правильные ответы: а), б), г).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Объяснение: • Цели профессионального роста задают вектор карьеры. • Финансовый план обеспечивает ресурсную базу. • Развитие компетенций поддерживает конкурентоспособность. График отпусков и хобби не являются структурными элементами жизненного плана в контексте управления персоналом
			Задания открытого типа с развёрнутым ответом Вопрос 1 Опишите алгоритм проведения аттестации сотрудника таможенных органов. Укажите не менее 5 этапов и их содержание. Примерный ответ: 1. Подготовительный этап ○ формирование аттестационной комиссии (председатель, секретарь, члены комиссии); ○ разработка и утверждение графика проведения аттестации; ○ подготовка нормативных документов (положение об аттестации, бланки аттестационных листов); ○ уведомление сотрудников о предстоящей аттестации (не менее чем за 2 недели). 2. Сбор и анализ информации ○ подготовка представления руководителя на аттестуемого (оценка результатов работы, профессиональных и личностных качеств); ○ сбор статистических данных о выполнении KPI за аттестационный период; ○ анализ служебных записок, поощрений и взысканий; ○ при необходимости — проведение анкетирования коллег и подчинённых. 3. Проведение аттестационного собеседования ○ представление сотрудника комиссией; ○ самопрезентация аттестуемого (достижения, проблемы, планы развития); ○ вопросы членов комиссии по профессиональной компетенции и знанию нормативных актов; ○ обсуждение проблемных ситуаций и вариантов их решения. 4. Оценка и принятие решения ○ коллегиальное обсуждение результатов аттестации; ○ заполнение аттестационного листа с оценкой по установленным критериям; ○ формулировка рекомендаций (соответствие должности, необходимость переподготовки, включение в кадровый резерв и т. д.); ○ оформление протокола заседания комиссии. 5. Заключительный этап ○ ознакомление сотрудника с результатами аттестации под подпись; ○ внесение данных в личное дело и систему кадрового учёта;

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			○ разработка индивидуального плана развития (при необходимости); ○ контроль исполнения рекомендаций в установленный срок. Вопрос 2 Перечислите и раскройте не менее 4 специфических особенностей управления профессиональным развитием кадров в таможенных органах. Обоснуйте каждый пункт с точки зрения нормативно-правового регулирования и организационной специфики. Примерный ответ: 1. Жёсткая регламентация процессов обучения ○ обусловлено требованиями Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» и ведомственных приказов ФТС; ○ программы профессионального развития утверждаются на федеральном уровне, что ограничивает гибкость локального планирования; ○ обязательное прохождение курсов повышения квалификации по утверждённым темам и в установленные сроки. 2. Приоритет служебной дисциплины и соблюдения регламентов ○ развитие компетенций направлено прежде всего на безукоризненное исполнение нормативных актов и инструкций; ○ в отличие от коммерческих организаций, инновационность и инициативность не являются ключевыми критериями оценки; ○ акцент на знание таможенных процедур, законодательства ЕАЭС, антикоррупционных норм. 3. Ограниченные возможности горизонтальной карьеры ○ структура таможенных органов иерархична и функционально замкнута; ○ переходы между подразделениями (например, из таможенного поста в региональное управление) требуют согласования на высшем уровне; ○ карьерный рост чаще вертикален и связан с повышением классного чина. 4. Высокая степень контроля и отчётности ○ каждый этап профессионального развития документируется (удостоверения, сертификаты, аттестационные листы); ○ результаты обучения напрямую влияют на аттестацию и присвоение классных чинов; ○ регулярные проверки Рособнадзора и внутреннего аудита ФТС за соблюдением требований к квалификации. 5. Специфика безопасности и конфиденциальности ○ доступ к обучению по отдельным направлениям (например, оперативно-розыскной деятельности) ограничен допусками; ○ использование закрытых информационных систем и баз данных требует дополнительной сертификации персонала; ○ программы развития включают блоки по информационной безопасности и защите гостайны.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Вопрос 3 Разработайте краткий план программы развития кадрового резерва таможенной службы на 1 год. Включите не менее 5 мероприятий, укажите их цели и ожидаемые результаты. Примерный ответ: Цель программы: формирование пула высококвалифицированных руководителей, готовых к замещению ключевых должностей в таможенных органах. Срок реализации: 12 месяцев. Мероприятия: 1. Диагностический модуль (1-й месяц) ○ цель: выявить сильные стороны и зоны роста резервистов; ○ формы: ассессмент-центр, тестирование управленческих компетенций, интервью с наставниками; ○ результат: индивидуальные карты развития, приоритетные направления обучения. 2. Модуль профессиональной подготовки (2–4-й месяцы) ○ цель: углубление знаний в сфере таможенного регулирования, ВЭД, антикоррупционной деятельности; ○ формы: семинары, вебинары, стажировки в профильных департаментах ФТС; ○ результат: сертификаты о повышении квалификации, отчёты о стажировках. 3. Модуль управленческого развития (5–7-й месяцы) ○ цель: отработка навыков руководства, принятия решений, разрешения конфликтов; ○ формы: бизнес-симуляции, кейсы по управлению подразделениями, тренинги лидерства; ○ результат: портфолио управленческих решений, отзывы тренеров. 4. Модуль проектной деятельности (8–10-й месяцы) ○ цель: применение знаний в реальных задачах таможни; ○ формы: работа в проектных группах над оптимизацией процессов, разработка предложений по цифровизации; ○ результат: презентованные проекты, возможные внедрения в практику. 5. Итоговое оценивание и планирование карьеры (11–12-й месяцы) ○ цель: определить готовность резервистов к выдвижению на должности; ○ формы: финальный ассессмент, собеседование с руководством, составление индивидуальных карьерных траекторий; ○ результат: список кандидатов для назначения, планы ротации на следующий год. Ожидаемые итоги программы: • повышение доли укомплектованности руководящих должностей за счёт внутреннего резерва; • сокращение сроков адаптации новых руководителей; • укрепление корпоративной культуры и лояльности персонала; • рост эффективности управленческих решений в таможенных органах. •
Тема 7. Управление	УК- 3. Способен организовывать	ИУК-3.1 Осуществляет	Задания закрытого типа на установление соответствия Вопрос 1. Установите соответствие между элементами потенциала организации и их содержанием.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме				
социальным развитием	и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	Элемент потенциала	Содержание			
			А) Кадровый потенциал	1) Материальные ресурсы, здания, оборудование, технологии			
			Б) Финансовый потенциал	2) Знания, навыки, опыт, мотивация персонала			
			В) Материально-технический потенциал	3) Объём доступных денежных средств, кредитоспособность, инвестиционные возможности			
			Правильный ответ: А — 2; Б — 3; В — 1.				
			Вопрос 2. Соотнесите задачи социальной службы с их описанием.				
			Задача	Описание			
			А) Социальное сопровождение	1) Организация льготного питания, компенсаций, материальной помощи			
			Б) Социально-психологическая поддержка	2) Помощь в адаптации новых сотрудников, консультирование по личным вопросам			
			В) Социальное обеспечение	3) Содействие в решении бытовых, жилищных, медицинских вопросов			
			Правильный ответ: А — 3; Б — 2; В — 1.				
			Вопрос 3. Установите соответствие между факторами социальной среды и их примерами.				
			Фактор	Пример			

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме	
			А) Экономические факторы	1) Корпоративная культура, традиции, ценности
			Б) Социальные факторы	2) Уровень заработной платы, система премирования
			В) Культурно-организационные факторы	3) Демографическая структура коллектива, социальные связи
			Правильный ответ: А — 2; Б — 3; В — 1	
			Задания закрытого типа на установление последовательности Вопрос 1. Расположите этапы разработки социальной программы в таможенной организации в правильной последовательности: 1. Определение целей и задач программы. 2. Анализ социальной ситуации в организации. 3. Разработка плана мероприятий. 4. Оценка ресурсов и бюджета. 5. Утверждение программы руководством. 6. Реализация программы. 7. Мониторинг и оценка результатов. Правильный ответ: 2 → 1 → 4 → 3 → 5 → 6 → 7. Вопрос 2. Установите правильную последовательность действий при разрешении социального конфликта в коллективе: 1. Выявление сторон конфликта и их интересов. 2. Поиск компромиссных решений. 3. Анализ причин конфликта. 4. Проведение переговоров. 5. Принятие решения и его реализация. 6. Оценка последствий и профилактика повторных конфликтов. Правильный ответ: 1 → 3 → 2 → 4 → 5 → 6. Вопрос 3. Определите последовательность шагов при внедрении системы мотивации персонала: 1. Анализ текущей системы мотивации.	

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			2. Определение целей мотивации. 3. Разработка новой системы (критерии, инструменты). 4. Тестирование на пилотной группе. 5. Обучение руководителей и сотрудников. 6. Полномасштабное внедрение. 7. Оценка эффективности. Правильный ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6 → 7.
			Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) Вопрос 1. Что является основной целью управления социальным развитием в таможенных органах? а) Повышение уровня заработной платы всех сотрудников. б) Создание условий для гармоничного развития личности и коллектива. в) Сокращение социальных льгот для оптимизации бюджета. г) Увеличение количества социальных программ без учёта их эффективности. Правильный ответ: б) Создание условий для гармоничного развития личности и коллектива. Объяснение: Управление социальным развитием направлено на баланс интересов личности и организации, формирование благоприятной среды, что способствует повышению лояльности и производительности. Остальные варианты либо узки (а), либо противоречат целям социального развития (в, г). Вопрос 2. Какой фактор социальной среды оказывает наибольшее влияние на мотивацию персонала в таможенных органах? а) Наличие корпоративной символики. б) Система материального вознаграждения и социальных гарантий. в) Частота проведения корпоративных мероприятий. г) Цвет стен в служебных помещениях. Правильный ответ: б) Система материального вознаграждения и социальных гарантий. Объяснение: Материальное вознаграждение и социальные гарантии напрямую влияют на удовлетворённость трудом, чувство защищённости и готовность к эффективной работе. Остальные факторы имеют второстепенное значение. Вопрос 3. Какова роль социальной службы в управлении социальным развитием организации? а) Организация досуга сотрудников. б) Координация социальных программ, поддержка и защита персонала. в) Контроль за соблюдением трудовой дисциплины. г) Ведение кадрового делопроизводства. Правильный ответ: б) Координация социальных программ, поддержка и защита персонала. Объяснение: Социальная служба фокусируется на реализации социальной политики, помощи сотрудникам в сложных ситуациях, разработке и внедрении социальных программ. Остальные функции относятся к другим подразделениям

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов) Вопрос 1. Какие из перечисленных задач относятся к функциям социальной службы в таможенных органах? (Выберите 3 правильных ответа.) а) Организация медицинского обслуживания сотрудников. б) Разработка стратегии внешнеэкономической деятельности. в) Предоставление материальной помощи нуждающимся сотрудникам. г) Проведение антикоррупционных проверок. д) Содействие в решении жилищных вопросов. е) Контроль за исполнением таможенных процедур. Правильные ответы: а), в), д). Объяснение: Социальная служба занимается вопросами здоровья, материальной и жилищной поддержки сотрудников. Остальные задачи относятся к иным направлениям деятельности (стратегическое планирование, контроль, операционные процессы). Вопрос 2. Какие факторы влияют на потенциал организации в контексте социального развития? (Выберите 3 правильных ответа.) а) Уровень квалификации персонала. б) Состояние материально-технической базы. в) Политическая ситуация в стране. г) Система мотивации и стимулирования. д) Курс национальной валюты. е) Корпоративная культура и ценности. Правильные ответы: а), г), е). Объяснение: Кадровый потенциал (а), система мотивации (г) и корпоративная культура (е) непосредственно формируют социальный потенциал организации. Остальные факторы являются внешними или не связаны напрямую с социальным развитием. Вопрос 3. Какие меры способствуют повышению социальной защищённости сотрудников таможенных органов? (Выберите 3 правильных ответа.) а) Введение гибкой системы премирования. б) Обеспечение добровольного медицинского страхования. в) Увеличение продолжительности рабочего дня. г) Предоставление льготных кредитов на жильё. д) Сокращение количества отпусков. е) Организация профессионального обучения и переподготовки. Правильные ответы: б), г), е). Объяснение: Медицинское страхование (б), жилищные льготы (г) и обучение (е) повышают социальную защищённость. Остальные меры либо не связаны с социальной защитой (а), либо ухудшают условия труда (в, д).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Задания открытого типа с развёрнутым ответом Вопрос 1. Охарактеризуйте взаимосвязь кадровой и социальной политики в таможенных органах. Приведите не менее трёх примеров. Примерный ответ: Кадровая и социальная политика взаимосвязаны, поскольку обе направлены на эффективное использование человеческого потенциала. Отбор и адаптация: социальная политика обеспечивает поддержку новых сотрудников (наставничество, льготное жильё), что повышает эффективность кадровой работы по привлечению персонала. Мотивация: система социальных гарантий (медицинское страхование, пенсии) дополняет материальные стимулы, укрепляя лояльность и снижая текучесть кадров. Развитие персонала: программы обучения и карьерного роста (кадровая политика) поддерживаются социальными мерами (оплата обучения, компенсации за переезд), что способствует профессиональному росту. Вопрос 2. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные особенности управления социальным развитием в таможенных органах. Укажите не менее четырёх особенностей и поясните каждую из них (1–2 предложения). Примерный ответ: Жёсткая регламентация деятельности. Работа таможенных органов подчиняется многочисленным нормативным актам (федеральные законы, приказы ФТС, ведомственные инструкции), что накладывает ограничения на гибкость социальных программ и требует их согласования с вышестоящими инстанциями. Специфика служебной дисциплины. В таможенной службе действуют особые требования к дисциплине и субординации, поэтому социальные меры (поощрения, наказания, льготы) должны учитывать иерархическую структуру и не подрывать служебный порядок. Повышенные риски и нагрузка. Сотрудники сталкиваются с психоэмоциональным напряжением, ненормированным графиком, работой в приграничных зонах. Это обуславливает необходимость дополнительных мер социальной защиты: психологической поддержки, санаторно-курортного лечения, страховых программ. Ограниченность бюджетных ресурсов. Финансирование таможенных органов осуществляется из федерального бюджета, что ограничивает возможности по расширению социальных льгот. Приоритет отдаётся целевым программам, согласованным с государственной социальной политикой. Необходимость антикоррупционной профилактики. Социальные меры (премии, льготы, кадровые перемещения) должны быть прозрачными и исключать конфликт интересов, чтобы не создавать предпосылок для коррупционных рисков. Вопрос 3. Опишите алгоритм разработки и внедрения программы социального развития в таможенном органе. Выделите 6–8 ключевых этапов, кратко поясните содержание каждого этапа (1–2 предложения). Примерный ответ: Анализ текущей социальной ситуации. Проводится диагностика: опрашиваются сотрудники, изучаются статистические данные, выявляются проблемные зоны (текучесть кадров, уровень удовлетворённости, социальные

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме										
			риски). 2. Определение целей и задач программы. На основе анализа формулируются конкретные, измеримые цели (например, снижение текучести на 15 % за год) и задачи, направленные на их достижение. 3. Формирование рабочей группы. Создаётся межведомственная команда из представителей кадровой службы, социальной службы, профсоюза, руководства; распределяются роли и зоны ответственности. 4. Разработка содержания программы. Определяются мероприятия (льготы, тренинги, досуговые активности), сроки, бюджет, ответственные исполнители; составляется детальный план-график. 5. Согласование и утверждение. Проект программы проходит внутренние согласования с профильными подразделениями и руководством, а при необходимости — с вышестоящими органами (например, с центральным аппаратом ФТС). 6. Информирование коллектива. Сотрудники знакомятся с программой через собрания, рассылки, корпоративный портал; разъясняются цели, механизмы участия, ожидаемые результаты. 7. Реализация программы. Проводятся запланированные мероприятия: вводятся новые льготы, организуются тренинги, оказывается материальная помощь и т. п.; ведётся текущий контроль исполнения. 8. Мониторинг и оценка эффективности. Собираются данные о результатах (опросы, статистика, финансовые показатели), сравниваются с целевыми индикаторами; при необходимости вносятся корректировки.										
Тема 8. Технологии управления поведением персонала	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	Задания закрытого типа на установление соответствия Вопрос 1. Соотнесите элементы структуры конфликта с их содержанием. <table><tr><th>Элемент структуры</th><th>Содержание</th></tr><tr><td>А) Участники конфликта</td><td>1) Восприятие ситуации сторонами, включая оценки, ожидания, интерпретации</td></tr><tr><td>Б) Условия протекания конфликта</td><td>2) Лица или группы, вовлечённые в противостояние</td></tr><tr><td>В) Образы конфликтной ситуации</td><td>3) Внешние обстоятельства, влияющие на развитие конфликта (организационные, социальные, временные и др.)</td></tr><tr><td>Г)</td><td>4) Конкретные шаги, предпринимаемые</td></tr></table>	Элемент структуры	Содержание	А) Участники конфликта	1) Восприятие ситуации сторонами, включая оценки, ожидания, интерпретации	Б) Условия протекания конфликта	2) Лица или группы, вовлечённые в противостояние	В) Образы конфликтной ситуации	3) Внешние обстоятельства, влияющие на развитие конфликта (организационные, социальные, временные и др.)	Г)	4) Конкретные шаги, предпринимаемые
Элемент структуры	Содержание												
А) Участники конфликта	1) Восприятие ситуации сторонами, включая оценки, ожидания, интерпретации												
Б) Условия протекания конфликта	2) Лица или группы, вовлечённые в противостояние												
В) Образы конфликтной ситуации	3) Внешние обстоятельства, влияющие на развитие конфликта (организационные, социальные, временные и др.)												
Г)	4) Конкретные шаги, предпринимаемые												

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме	
			Возможные действия участников	сторонами для достижения своих целей
			Правильный ответ: А – 2; Б – 3; В – 1; Г – 4.	
			Вопрос 2. Соотнесите методы воспитательной работы с их характеристиками.	
			Метод	Характеристика
			А) Убеждение	1) Формирование опыта поведения через повторение действий
			Б) Упражнение	2) Воздействие на сознание через аргументацию, разъяснение, обсуждение
			В) Поощрение	3) Стимулирование положительных поступков через признание, благодарность, награды
			Г) Пример	4) Влияние через демонстрацию образцового поведения (руководителя, коллег)
			Правильный ответ: А – 2; Б – 1; В – 3; Г – 4.	
			Вопрос 3. Соотнесите типы конфликтов по направленности с их описанием.	
Тип конфликта	Описание			
А) Внутриличностный	1) Противоборство между подразделениями или группами внутри организации			
Б) Межличностный	2) Столкновение интересов, ценностей или ролей внутри личности			

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме	
			В) Групповой	3) Противоречия между отдельными сотрудниками
			Г) Организационный	4) Конфликт между интересами организации и внешней среды или между уровнями управления
			Правильный ответ: А – 2; Б – 3; В – 1; Г – 4.	
			Задания закрытого типа на установление последовательности Вопрос 1. Установите правильную последовательность этапов динамики конфликта. 1. Завершение конфликта. 2. Эскалация конфликта. 3. Возникновение конфликтной ситуации. 4. Осознание конфликта участниками. 5. Проявление конфликтного поведения. Правильный ответ: 3 → 4 → 5 → 2 → 1. Вопрос 2. Определите последовательность действий руководителя при разрешении конфликта. 1. Анализ причин и интересов сторон. 2. Выбор метода разрешения конфликта. 3. Диагностика конфликтной ситуации. 4. Реализация выбранного метода. 5. Оценка результатов и профилактика повторных конфликтов. Правильный ответ: 3 → 1 → 2 → 4 → 5. Вопрос 3. Установите последовательность этапов формирования социально-психологического климата в коллективе. 1. Стабилизация взаимоотношений, выработка норм взаимодействия. 2. Адаптация новых сотрудников, первичное знакомство. 3. Развитие доверия и сотрудничества, повышение сплочённости. 4. Возникновение первых межличностных связей и группировок. 5. Формирование устойчивых групповых ценностей и традиций. Правильный ответ: 2 → 4 → 1 → 3 → 5	
			Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) Вопрос 1. Какой метод управления поведением персонала наиболее эффективен для профилактики конфликтов в таможенном органе?	

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			а) Административные взыскания. б) Чёткое регламентирование обязанностей и процедур. в) Игнорирование мелких разногласий. г) Периодические корпоративные мероприятия. Правильный ответ: б) Чёткое регламентирование обязанностей и процедур. Объяснение: Чёткое регламентирование устраняет неопределённость в ролях и функциях сотрудников, снижает вероятность недоразумений и пересечений интересов. В таможенных органах, где действуют строгие нормативные требования, это особенно важно для предотвращения конфликтов, связанных с исполнением должностных обязанностей. Вопрос 2. Что является ключевым фактором формирования позитивного социально-психологического климата в таможенном коллективе? а) Высокий уровень заработной платы. б) Прозрачность критериев оценки работы. в) Наличие неформальных лидеров. г) Частые командировки. Правильный ответ: б) Прозрачность критериев оценки работы. Объяснение: Прозрачность критериев оценки снижает субъективность в оценке труда, повышает доверие к руководству и справедливость восприятия вознаграждений. В таможенной службе, где важна объективность и соблюдение регламентов, это способствует снижению напряжённости и укреплению командного духа. Вопрос 3. Какой стиль руководства наиболее адекватен для управления малой социальной группой в таможенных органах? а) Авторитарный. б) Демократический. в) Либеральный. г) Комбинированный (с учётом ситуации). Правильный ответ: г) Комбинированный (с учётом ситуации). Объяснение: В таможенных органах часто требуется как жёсткое соблюдение регламентов (что предполагает элементы авторитарного стиля), так и вовлечение сотрудников в принятие решений (демократический стиль). Комбинированный подход позволяет гибко реагировать на изменяющиеся условия, сохраняя дисциплину и одновременно стимулируя инициативу.
			Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов + объяснение) Вопрос 1. Какие из перечисленных факторов влияют на поведение персонала в таможенных органах? (Выберите 3 варианта.) а) Корпоративная культура. б) Личные увлечения сотрудников. в) Система мотивации и поощрений.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			г) Географическое расположение таможни. д) Чёткость должностных инструкций. е) Сезонность работы. Правильные ответы: а), в), д). Объяснение: • Корпоративная культура задаёт нормы и ценности, определяющие поведение. • Система мотивации стимулирует желаемое поведение через вознаграждения и санкции. • Чёткость должностных инструкций снижает неопределённость и предотвращает конфликты, связанные с исполнением обязанностей. Остальные факторы (б, г, е) имеют косвенное или незначительное влияние на поведение в профессиональном контексте. Вопрос 2. Какие методы разрешения конфликтов относятся к конструктивным? (Выберите 3 варианта.) а) Компромисс. б) Избегание. в) Переговоры. г) Принуждение. д) Медиация. е) Игнорирование. Правильные ответы: а), в), д). Объяснение: • Компромисс позволяет сторонам пойти на взаимные уступки, сохраняя отношения. • Переговоры дают возможность открыто обсудить интересы и найти решение. • Медиация привлекает нейтрального посредника для урегулирования спора. Методы б), г), е) либо откладывают решение (избегание, игнорирование), либо усиливают напряжение (принуждение). Вопрос 3. Какие качества руководителя особенно важны для управления поведением персонала в таможенных органах? (Выберите 3 варианта.) а) Строгость и требовательность. б) Эмоциональная устойчивость. в) Умение делегировать. г) Гибкость в принятии решений. д) Консерватизм в подходах. е) Способность к эмпатии. Правильные ответы: б), г), е). Объяснение: • Эмоциональная устойчивость помогает сохранять спокойствие в стрессовых ситуациях и не поддаваться на провокации.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			• Гибкость позволяет адаптировать управленческие решения к меняющимся условиям работы таможни. • Эмпатия способствует пониманию потребностей сотрудников и снижению конфликтности. Строгость (а) и консерватизм (д) могут быть полезны в рамках регламента, но без гибкости и эмпатии ведут к жёсткости и отчуждению. Умение делегировать (в) важно, но не является ключевым для управления поведением в контексте данной темы
			Задания открытого типа с развёрнутым ответом Вопрос 1. Опишите основные принципы воспитательной работы с персоналом в таможенных органах. Приведите 2–3 примера методов, соответствующих этим принципам. Ответ: Основные принципы воспитательной работы в таможенных органах: 1. Законность — все методы должны соответствовать нормативным актам ФТС и трудового законодательства. 2. Системность — воспитательная работа проводится регулярно, а не эпизодически. 3. Индивидуализация — учёт личностных особенностей и профессионального опыта сотрудников. 4. Наглядность и примерность — руководство демонстрирует образцы поведения. 5. Сочетание поощрения и взыскания Примеры методов воспитательной работы: • <i>Наставничество</i> — прикрепление опытного сотрудника к новичку для передачи профессиональных навыков и корпоративных норм (реализует принципы системности и индивидуализации). • <i>Регулярные брифинги и разбор кейсов</i> — обсуждение реальных ситуаций из практики таможни с анализом ошибок и лучших решений (сочетает системность, наглядность и законность). • <i>Поощрение через доску почёта или публичное признание заслуг</i> — стимулирует соблюдение норм и мотивирует к профессиональному росту (принципы наглядности и сочетания поощрения/взыскания). Вопрос 2. Охарактеризуйте специфику малой социальной группы в таможенном органе. Укажите 3–4 особенности, влияющие на управление поведением персонала, и предложите по одному методу управления для каждой из них. Ответ: Особенности малых групп в таможенных органах: 1. Жёсткая иерархичность — чёткая субординация и распределение полномочий. <i>Метод управления:</i> регламентное регулирование (инструкции, приказы), минимизирующее неоднозначность ролей. 2. Высокая степень формализации — деятельность строго регламентирована нормативными актами ФТС. <i>Метод управления:</i> систематические проверки соблюдения регламентов с обратной связью (разбор нарушений на совещаниях). 3. Ограниченная автономия — решения часто принимаются на вышестоящих уровнях. <i>Метод управления:</i> вовлечение сотрудников в обсуждение локальных инициатив (например, оптимизация рабочих процессов) для снижения пассивности. 4. Сплочённость на основе общей миссии — ориентация на защиту экономических интересов государства. <i>Метод управления:</i> командные тренинги с акцентом на ценностные установки (патриотизм, ответственность),

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме								
			корпоративные мероприятия с тематикой профессиональной гордости. Вопрос 3. Опишите алгоритм действий руководителя таможенного органа при возникновении межличностного конфликта между сотрудниками. Укажите не менее 5 этапов и обоснуйте необходимость каждого. Ответ: Алгоритм разрешения межличностного конфликта: 1. Фиксация факта конфликта <i>Обоснование:</i> своевременное выявление предотвращает эскалацию. Руководитель должен зафиксировать суть разногласий и участников. 2. Разделение сторон и охлаждение эмоций <i>Обоснование:</i> в состоянии аффекта сотрудники не способны к конструктивному диалогу. Краткосрочное разведение участников снижает накал. 3. Сбор информации <i>Обоснование:</i> необходимо выслушать обе стороны, изучить документы (приказы, отчёты), опросить свидетелей. Это позволяет установить объективную картину. 4. Анализ причин и интересов <i>Обоснование:</i> за поверхностными претензиями могут скрываться глубинные причины (например, конкуренция за повышение, непонимание ролей). Выявление истинных интересов помогает найти компромисс. 5. Выбор метода разрешения <i>Обоснование:</i> в зависимости от причин применяются: ○ переговоры с модератором (если конфликт из-за недопонимания); ○ перераспределение обязанностей (при пересечении функций); ○ дисциплинарные меры (при грубом нарушении норм). 6. Реализация решения и контроль <i>Обоснование:</i> решение должно быть доведено до исполнителей, а его исполнение — проконтролировано. Например, подписание соглашения о взаимодействии или корректировка должностных инструкций. 7. Профилактика повторных конфликтов <i>Обоснование:</i> анализ инцидента позволяет выявить системные проблемы (например, пробелы в регламентах). Проводятся тренинги по коммуникации или вносятся изменения в процессы. 8.								
Тема 9. Оценка персонала: специфика организации и проведения	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере	<table><tr><th colspan="2">Задания закрытого типа на установление соответствия</th></tr><tr><td colspan="2">Вопрос 1. Установите соответствие между уровнями деловой оценки персонала и их характеристиками.</td></tr><tr><td>Уровень оценки</td><td>Характеристика</td></tr><tr><td>А) Постоянная</td><td>1) Мониторинг производственного поведения и организационной культуры,</td></tr></table>	Задания закрытого типа на установление соответствия		Вопрос 1. Установите соответствие между уровнями деловой оценки персонала и их характеристиками.		Уровень оценки	Характеристика	А) Постоянная	1) Мониторинг производственного поведения и организационной культуры,
Задания закрытого типа на установление соответствия											
Вопрос 1. Установите соответствие между уровнями деловой оценки персонала и их характеристиками.											
Уровень оценки	Характеристика										
А) Постоянная	1) Мониторинг производственного поведения и организационной культуры,										

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме	
	стратегию для достижения поставленной цели	профессиональной деятельности	оценка	построение прогнозов состояния человеческих ресурсов
			Б) Периодическая оценка	2) В форме управленческого контроля
			В) Стратегическая оценка	3) В форме аттестации
			Правильный ответ: А — 2; Б — 3; В — 1.	
			Вопрос 2. Соотнесите методы оценки персонала с их группами по способу измерения информации.	
			Метод оценки	Группа методов
			А) Метод 360 градусов	1) Количественные методы
			Б) Метод ключевых показателей эффективности (KPI)	2) Качественные методы
			В) Тестирование профессиональных знаний	3) Комбинированные методы
			Правильный ответ: А — 2; Б — 1; В — 3.	
			Вопрос 3. Установите соответствие между целями оценки персонала и их содержанием.	
			Цель оценки	Содержание

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме	
			А) Административная	1) Стимулирование сотрудников через поощрение и развитие
			Б) Мотивационная	2) Принятие решений о продвижении, переводе, увольнении
			В) Информационная	3) Сбор данных о компетенциях, навыках, потенциале сотрудников
			Правильный ответ: А — 2; Б — 1; В — 3.	
			Задания закрытого типа на установление последовательности Вопрос 1. Расположите этапы подготовки и проведения оценки персонала в правильной последовательности: 1. Разработка критериев и показателей оценки. 2. Анализ потребностей в оценке и постановка целей. 3. Подготовка оценочных инструментов и обучение оценщиков. 4. Проведение оценочных мероприятий. 5. Анализ результатов и обратная связь с сотрудниками. 6. Принятие управленческих решений на основе результатов. Правильный ответ: 2 → 1 → 3 → 4 → 5 → 6. Вопрос 2. Установите правильную последовательность действий при внедрении системы KPI в таможенном органе: 1. Определение ключевых показателей для каждого подразделения. 2. Согласование KPI с целями организации. 3. Разработка системы мотивации, связанной с KPI. 4. Обучение сотрудников и руководителей работе с KPI. 5. Мониторинг и корректировка показателей. 6. Внедрение системы и сбор первых данных. Правильный ответ: 2 → 1 → 3 → 4 → 6 → 5. Вопрос 3. Расположите шаги снижения негативного отношения к оценке среди персонала в логической последовательности: 1. Проведение разъяснительной работы о целях и пользе оценки. 2. Вовлечение сотрудников в разработку критериев оценки. 3. Обеспечение прозрачности процесса оценки.	

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			4. Предоставление обратной связи после оценки. 5. Демонстрация позитивных примеров использования результатов оценки. 6. Учёт замечаний и предложений сотрудников по итогам оценки. Правильный ответ: 1 → 2 → 3 → 5 → 4 → 6.
			Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) Вопрос 1. Какой метод оценки персонала наиболее эффективен для выявления потенциала сотрудников таможенных органов к лидерской деятельности? А) Ассесмент-центр. Б) Метод 360 градусов. В) Тестирование профессиональных знаний. Г) Оценка по КРІ. Правильный ответ: А) Ассесмент-центр. Объяснение: ассесмент-центр включает комплексные упражнения (деловые игры, кейсы, групповые дискуссии), позволяющие оценить лидерские качества, способность к принятию решений, коммуникативные навыки и другие компетенции, важные для руководящих должностей. Метод 360 градусов даёт субъективную оценку от коллег, тестирование — только знания, КРІ — количественные показатели текущей работы. Вопрос 2. Какой этап оценки персонала является критически важным для обеспечения объективности результатов? А) Разработка критериев и показателей оценки. Б) Проведение оценочных мероприятий. В) Анализ результатов. Г) Принятие управленческих решений. Правильный ответ: А) Разработка критериев и показателей оценки. Объяснение: если критерии и показатели не определены чётко и объективно на начальном этапе, все последующие этапы (проведение, анализ, решения) будут основаны на некорректной базе, что снизит достоверность результатов. Чёткие критерии обеспечивают единый подход и минимизируют субъективность. Вопрос 3. Какой способ снижения негативного отношения к оценке наиболее эффективен в условиях высокой формализации работы (например, в таможенных органах)? А) Введение системы поощрений за высокие результаты оценки. Б) Обеспечение конфиденциальности результатов оценки. В) Проведение оценки без предупреждения сотрудников. Г) Обязательное участие всех сотрудников в оценке. Правильный ответ: Б) Обеспечение конфиденциальности результатов оценки. Объяснение: в формализованных структурах (как таможенные органы) сотрудники особенно чувствительны к вопросам конфиденциальности. Гарантия того, что результаты оценки не будут использоваться для публичного порицания, а только для развития, снижает страх и сопротивление. Поощрения (А) могут восприниматься как манипуляция, неожиданная оценка (В) усиливает стресс, обязательность (Г) не устраняет негативное отношение.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов) Вопрос 1. Какие методы оценки персонала относятся к эмпирическим (основанным на наблюдении и опыте)? Выберите все верные варианты. А) Наблюдение за поведением сотрудника. Б) Анкетирование коллег. В) Тестирование профессиональных навыков. Г) Анализ производственных показателей. Д) Метод экспертных оценок. Правильные ответы: А, Б, Г, Д. Объяснение: • Наблюдение (А) — прямой эмпирический метод, основанный на фиксации поведения. • Анкетирование коллег (Б) — сбор эмпирических данных через опрос. • Анализ производственных показателей (Г) — использование фактических данных о работе. • Метод экспертных оценок (Д) — оценка на основе опыта экспертов. Тестирование (В) относится к формализованным методам, основанным на стандартизированных заданиях, а не на непосредственном наблюдении. Вопрос 2. Какие факторы необходимо учитывать при выборе методов оценки персонала в таможенных органах? Выберите все верные варианты. А) Специфика должностных обязанностей. Б) Уровень формализации процессов. В) Наличие ресурсов для проведения оценки. Г) Личные предпочтения руководителя. Д) Требования законодательства. Правильные ответы: А, Б, В, Д. Объяснение: • Специфика обязанностей (А) определяет, какие компетенции нужно оценивать. • Уровень формализации (Б) влияет на допустимые методы (например, строгие процедуры в таможне). • Ресурсы (В) ограничивают выбор методов (время, бюджет, кадры). • Требования законодательства (Д) обязательны для соблюдения в госструктурах. Личные предпочтения руководителя (Г) не являются объективным фактором при выборе методов. Вопрос 3. Какие действия руководителя способствуют повышению доверия к процессу оценки персонала? Выберите все верные варианты. А) Чёткое объяснение целей и критериев оценки. Б) Предоставление обратной связи по результатам. В) Использование только количественных методов оценки.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Г) Вовлечение сотрудников в обсуждение критериев. Д) Публичное обсуждение результатов оценки. Правильные ответы: А, Б, Г. Объяснение: • Чёткое объяснение целей и критериев (А) устраняет неопределённость, снижает тревожность, показывает прозрачность процесса. • Обратная связь по результатам (Б) демонстрирует уважение к сотруднику, даёт понимание сильных сторон и зон роста, повышает доверие к объективности оценки. • Вовлечение в обсуждение критериев (Г) создаёт ощущение причастности, снижает сопротивление, повышает восприятие критериев как справедливых. Неверные варианты: • Использование только количественных методов (В) не гарантирует доверия: цифры без контекста могут восприниматься как обезличенные и несправедливые. • Публичное обсуждение результатов (Д) нарушает принцип конфиденциальности, провоцирует стыд и конкуренцию, подрывает доверие. • Задания открытого типа с развёрнутым ответом Вопрос 1. Опишите алгоритм разработки системы критериев оценки персонала для таможенного органа. Укажите не менее 5 этапов и кратко поясните содержание каждого. Примерный ответ: 1. Анализ целей организации — выявление стратегических задач таможни (например, ускорение таможенного оформления, борьба с контрабандой) и соотнесение их с требуемыми компетенциями сотрудников. 2. Декомпозиция должностей — разделение персонала на категории (инспекторы, аналитики, руководители) и определение ключевых функций для каждой. 3. Формирование перечня компетенций — выделение профессиональных, управленческих и личностных качеств, критичных для эффективности (например, знание ТК ЕАЭС, стрессоустойчивость, умение работать с ПО). 4. Разработка индикаторов поведения — перевод компетенций в наблюдаемые действия (например, «своевременно оформляет декларации» для компетенции «знание процедур»). 5. Валидация критериев — обсуждение с экспертами (руководителями подразделений, HR) для проверки релевантности и корректировка на основе обратной связи. 6. Оформление документа — фиксация критериев в положении об оценке персонала с указанием методов измерения и весовых коэффициентов. Вопрос 2. Перечислите 3–4 способа снижения сопротивления сотрудников оценке в таможенных органах. Для каждого способа приведите пример реализации и укажите, на какой психологический механизм он воздействует. Примерный ответ:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			1. Прозрачность процесса ○ <i>Пример:</i> публикация регламента оценки на внутреннем портале с пояснением этапов, сроков и методов. ○ <i>Механизм:</i> снижение неопределённости → уменьшение тревоги. 2. Вовлечение в разработку ○ <i>Пример:</i> проведение фокус-групп с инспекторами для обсуждения критериев оценки. ○ <i>Механизм:</i> ощущение контроля → повышение лояльности. 3. Акцент на развитии ○ <i>Пример:</i> включение в отчёт по оценке персональных рекомендаций по обучению (например, курсы по новым ПО). ○ <i>Механизм:</i> переосмысление оценки как инвестиции в карьеру → мотивация к участию. 4. Гарантия конфиденциальности ○ <i>Пример:</i> письменное обязательство руководителя не разглашать результаты без согласия сотрудника. ○ <i>Механизм:</i> защита самооценки → снижение страха публичного порицания. Вопрос 3. Представьте, что вы руководите оценкой персонала в региональном таможенном управлении. Вам необходимо оценить эффективность работы инспекторов отдела таможенного оформления. Предложите: • 3 количественных показателя (KPI); • 2 качественных критерия; • 1 комбинированный метод оценки. Для каждого элемента укажите, почему он релевантен для данной должности. Примерный ответ: Количественные показатели (KPI): 1. Среднее время оформления декларации (в часах) — отражает скорость работы, критичную для соблюдения сроков таможенного контроля. 2. Процент деклараций с ошибками — показывает точность заполнения документов, влияет на риски штрафов и задержек. 3. Количество обработанных деклараций за смену — характеризует производительность, позволяет сравнивать нагрузку между инспекторами. Качественные критерии: 1. Умение работать в команде (оценка руководителя по наблюдениям) — важно для координации с коллегами при сложных случаях оформления. 2. Клиентоориентированность (оценка на основе жалоб/благодарностей от декларантов) — влияет на репутацию таможни и соблюдение принципов «сервисного» подхода. Комбинированный метод: • Ассесмент-центр с кейсами (например, моделирование ситуации с подозрительным грузом): ○ <i>Количественный аспект:</i> время на принятие решения, количество выявленных нарушений. ○ <i>Качественный аспект:</i> аргументация решения, соблюдение регламентов.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме	
			○ <i>Релевантность</i>: проверяет как профессиональные знания, так и поведенческие компетенции (стрессоустойчивость, логика). ○	
Тема 10. Оценка эффективности управления персоналом	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	Задания закрытого типа на установление соответствия	
			Вопрос 1. Установите соответствие между видами контроля и их характеристиками.	
			Вид контроля	Характеристика
			А) Предварительный	1) Осуществляется в процессе выполнения работ, позволяет оперативно корректировать действия
			Б) Текущий	2) Проводится после завершения работ, направлен на оценку результатов и выявление отклонений
			В) Заключительный	3) Проводится до начала работ, направлен на предотвращение возможных ошибок
			Правильный ответ: А – 3; Б – 1; В – 2.	
			Вопрос 2. Установите соответствие между объектами оценки в сфере управления персоналом и их содержанием.	
			Объект оценки	Содержание
			А) Кадровые решения	1) Анализ работы отдела кадров по подбору, адаптации, обучению персонала
Б) Деятельность службы управления персоналом	2) Оценка профессиональных и личностных качеств сотрудников, их результативности			
В) Работники организации	3) Анализ обоснованности и эффективности принятых			

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме	
				управленческих решений в кадровой сфере
			Правильный ответ: А – 3; Б – 1; В – 2.	
			Вопрос 3. Установите соответствие между критериями оценки и показателями эффективности кадровой службы.	
			Критерий оценки	Показатель эффективности
			А) Качество подбора персонала	1) Процент сотрудников, прошедших обучение в отчётном периоде
			Б) Эффективность обучения	2) Процент текучести кадров в первый год работы
			В) Уровень удовлетворённости персонала	3) Результаты анкетирования сотрудников о удовлетворённости условиями труда
			Правильный ответ: А – 2; Б – 1; В – 3.	
			Задания закрытого типа на установление последовательности	
			Вопрос 1. Установите правильную последовательность этапов диагностики эффективности кадровых решений: 1. Анализ достигнутых результатов. 2. Определение критериев и показателей эффективности. 3. Сбор и обработка данных о кадровых решениях. 4. Формулирование выводов и рекомендаций. 5. Сравнение фактических показателей с плановыми. Правильный ответ: 2 → 3 → 5 → 1 → 4.	
Вопрос 2. Установите правильную последовательность действий при проведении заключительного контроля в управлении персоналом: 1. Разработка корректирующих мероприятий. 2. Сравнение фактических результатов с запланированными. 3. Фиксация достигнутых результатов. 4. Выявление причин отклонений. 5. Анализ причинно-следственных связей.				

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Правильный ответ: 3 → 2 → 5 → 4 → 1. Вопрос 3. Установите правильную последовательность шагов при оценке эффективности деятельности службы управления персоналом: 1. Интерпретация полученных результатов. 2. Выбор методов оценки. 3. Определение целей оценки. 4. Сбор данных по выбранным показателям. 5. Расчёт показателей эффективности. Правильный ответ: 3 → 2 → 4 → 5 → 1
			Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) Вопрос 1. Какой из перечисленных критериев является ключевым при оценке эффективности кадровой политики в таможенных органах? А) Количество проведённых тренингов. Б) Уровень текучести кадров. В) Количество вакансий в штатном расписании. Г) Объём затраченных на персонал финансовых средств. Правильный ответ: Б) Уровень текучести кадров. Объяснение: Уровень текучести кадров напрямую отражает качество кадровой политики. Высокая текучесть сигнализирует о проблемах с мотивацией, условиями труда, системой адаптации, что снижает эффективность работы органа. В таможенных органах стабильность кадрового состава критически важна для обеспечения непрерывности и качества выполнения функций. Вопрос 2. Какой метод оценки эффективности управления персоналом предполагает анализ соотношения затрат на персонал и результатов его работы? А) Метод экспертных оценок. Б) Метод КРІ (ключевых показателей эффективности). В) Экономико-статистический метод. Г) Метод «360 градусов». Правильный ответ: В) Экономико-статистический метод. Объяснение: Экономико-статистический метод основан на количественном анализе показателей, включая соотношение затрат на персонал (зарплата, обучение, соцпакет) и результатов труда (производительность, качество работы, выполнение планов). Это позволяет объективно оценить экономическую эффективность управления персоналом. Вопрос 3. Какой показатель наиболее точно отражает эффективность системы адаптации новых сотрудников в таможенных органах? А) Количество проведённых адаптационных мероприятий. Б) Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			В) Средняя продолжительность испытательного срока. Г) Количество жалоб от новых сотрудников. Правильный ответ: Б) Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок. Объяснение: Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, напрямую показывает, насколько эффективно система адаптации помогает новым работникам влиться в коллектив и освоить должностные обязанности. Высокий процент свидетельствует о качественной адаптации, низкий — о необходимости совершенствования программы адаптации
			Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов) Вопрос 1. Какие из перечисленных показателей относятся к критериям оценки эффективности деятельности кадровой службы в таможенных органах? Выберите три правильных ответа. А) Процент укомплектованности штата. Б) Среднее время закрытия вакансий. В) Количество корпоративных мероприятий. Г) Уровень профессиональной подготовки сотрудников. Д) Количество служебных проверок. Правильные ответы: А, Б, Г. Объяснение: • А) Процент укомплектованности штата — отражает способность кадровой службы обеспечивать орган необходимым количеством сотрудников. • Б) Среднее время закрытия вакансий — показывает оперативность подбора персонала, влияет на непрерывность рабочих процессов. • Г) Уровень профессиональной подготовки сотрудников — демонстрирует эффективность системы обучения и развития персонала. <i>Варианты В и Д не являются прямыми показателями эффективности кадровой службы: количество мероприятий не гарантирует их качество, а служебные проверки скорее отражают дисциплинарные вопросы, а не эффективность управления персоналом.</i> Вопрос 2. Какие методы контроля применяются при оценке эффективности управления персоналом в таможенных органах? Выберите три правильных ответа. А) Аудит кадровой документации. Б) Анкетирование сотрудников. В) Мониторинг социальных сетей. Г) Анализ показателей текучести и абсентеизма. Д) Проверка личных дел сотрудников. Правильные ответы: А, Б, Г. Объяснение: • А) Аудит кадровой документации — позволяет оценить соответствие кадровых процессов нормативным

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			требованиям. • Б) Анкетирование сотрудников — даёт обратную связь о удовлетворённости, мотивации, проблемах в коллективе. • Г) Анализ показателей текучести и абсентеизма — объективные индикаторы эффективности управления персоналом. <i>Варианты В и Д не относятся к стандартным методам контроля эффективности управления персоналом: мониторинг соцсетей не является официальным методом оценки, а проверка личных дел — это административная процедура, а не метод контроля эффективности.</i> Вопрос 3. Какие задачи решает заключительный контроль в управлении персоналом таможенных органов? Выберите три правильных ответа. А) Выявление отклонений от плановых показателей. Б) Корректировка текущих кадровых решений. В) Оценка результатов кадровой работы за период. Г) Разработка рекомендаций по улучшению кадровой политики. Д) Оперативное вмешательство в рабочие процессы. Правильные ответы: А, В, Г. Объяснение: • А) Выявление отклонений от плановых показателей — основная задача заключительного контроля: сопоставить фактические результаты с целями. • В) Оценка результатов кадровой работы за период — подводит итоги деятельности кадровой службы за отчётный период. • Г) Разработка рекомендаций по улучшению кадровой политики — заключительный контроль служит основой для совершенствования кадровых процессов. <i>Варианты Б и Д относятся к текущему контролю: корректировка решений и оперативное вмешательство происходят в процессе работы, а не по её завершении</i>
			Задания открытого типа с развёрнутым ответом Вопрос 1. Опишите основные требования к системе контроля в управлении персоналом таможенных органов. Приведите не менее пяти требований и кратко поясните каждое. Ответ: 1. Системность — контроль должен охватывать все ключевые направления кадровой работы (подбор, адаптация, обучение, мотивация, оценка) и быть интегрирован в общую систему управления. 2. Регулярность — проведение контроля по установленному графику (ежемесячно, ежеквартально) для своевременного выявления отклонений. 3. Объективность — использование объективных критериев и показателей (статистика, KPI), минимизация субъективных оценок. 4. Экономичность — затраты на проведение контроля не должны превышать выгоды от его результатов.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			5. Гибкость — адаптация методов контроля к изменениям внешней среды и внутренних процессов (новые задачи, реформы). 6. Прозрачность — понятность процедур контроля для сотрудников и руководителей, доступность результатов. 7. Результативность — направленность на принятие управленческих решений. Вопрос 2. Перечислите и раскройте не менее пяти ключевых показателей эффективности (KPI) деятельности кадровой службы в таможенных органах. Для каждого показателя укажите: • формулу расчёта (если применимо); • целевое значение/ориентир; • значимость для работы таможенного органа. Ответ: 1. Процент укомплектованности штата • <i>Формула:</i> $(\text{Число занятых должностей} \div \text{Число штатных должностей}) \times 100\%$. • <i>Целевое значение:</i> 95–100 %. • <i>Значимость:</i> отражает способность кадровой службы обеспечивать непрерывность таможенных операций. Дефицит кадров ведёт к задержкам в оформлении грузов, снижению контроля на границе. 2. Средний срок закрытия вакансий • <i>Формула:</i> $\text{Суммарное время закрытия вакансий} \div \text{Количество закрытых вакансий}$. • <i>Целевое значение:</i> не более 30–45 дней для рядовых должностей, 60–90 дней для руководящих. • <i>Значимость:</i> влияет на оперативность замещения ключевых позиций, минимизацию потерь от незаполненных должностей. 3. Коэффициент текучести кадров • <i>Формула:</i> $(\text{Число уволенных за период} \div \text{Среднесписочная численность}) \times 100\%$. • <i>Целевое значение:</i> не выше 5–7 % в год. • <i>Значимость:</i> высокая текучесть увеличивает затраты на подбор и адаптацию, снижает стабильность работы подразделений, ведёт к утечке знаний. 4. Процент сотрудников, прошедших плановое обучение • <i>Формула:</i> $(\text{Число обученных} \div \text{Общая численность персонала}) \times 100\%$. • <i>Целевое значение:</i> 80–100 % ежегодно. • <i>Значимость:</i> обеспечивает соответствие квалификации сотрудников требованиям таможенных регламентов и цифровых технологий. 5. Уровень удовлетворённости персонала • <i>Формула:</i> средний балл по результатам анкетирования (шкала от 1 до 5). • <i>Целевое значение:</i> не ниже 4,0. • <i>Значимость:</i> влияет на мотивацию, производительность, лояльность. Низкий уровень сигнализирует о проблемах в коллективе, рисках конфликтов. 6. Процент сотрудников, достигших целевых показателей KPI

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			• <i>Формула:</i> $(\text{Число сотрудников с выполненными KPI} \div \text{Общее число оцениваемых}) \times 100\%$. • <i>Целевое значение:</i> 85–95 %. • <i>Значимость:</i> демонстрирует эффективность системы мотивации и целеполагания, напрямую связан с результативностью таможенных операций. 7. Стоимость адаптации одного нового сотрудника • <i>Формула:</i> $(\text{Затраты на адаптацию} \div \text{Число новых сотрудников})$. • <i>Целевое значение:</i> минимизация без потери качества. • <i>Значимость:</i> позволяет оптимизировать расходы на ввод в должность, сократить время выхода на полную производительность. Вопрос 3. Опишите алгоритм проведения комплексной оценки эффективности кадровых решений в таможенном органе. Укажите не менее шести этапов, раскройте содержание каждого этапа и приведите примеры инструментов/методов, применяемых на каждом шаге. Ответ: 1. Определение целей и критериев оценки • <i>Содержание:</i> формулировка задач оценки (например, анализ эффективности новой системы мотивации). • <i>Инструменты:</i> SWOT-анализ кадровой политики, согласование с руководством. • <i>Пример:</i> цель — снизить текучесть кадров на 20 % за год; критерии — коэффициент текучести, уровень удовлетворённости. 2. Формирование рабочей группы • <i>Содержание:</i> назначение ответственных (представители кадровой службы, руководители подразделений, внешние эксперты). • <i>Инструменты:</i> приказ о создании комиссии, распределение ролей. • <i>Пример:</i> в группу входят начальник отдела кадров, представители IT-подразделения, профсоюз. 3. Сбор исходных данных • <i>Содержание:</i> получение статистики по кадровым показателям, документов, отзывов. • <i>Инструменты:</i> анализ отчётности, базы данных персонала, интервью. • <i>Пример:</i> выгрузка данных из HR-системы о текучести, зарплатах, обучении. 4. Выбор методов оценки • <i>Содержание:</i> определение подходов к анализу (количественные, качественные). • <i>Инструменты:</i> KPI-анализ, анкетирование, экспертные оценки. • <i>Пример:</i> для оценки мотивации — опросник Gallup Q12, для анализа затрат — калькуляция расходов на персонал. 5. Проведение анализа • <i>Содержание:</i> расчёт показателей, сопоставление с нормативами/прошлыми периодами. • <i>Инструменты:</i> статистические программы (Excel, SPSS), сравнительный анализ.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			• <i>Пример:</i> сравнение текучести за текущий и прошлый год, выявление «горячих точек» (подразделения с высокой убылью). 6. Интерпретация результатов • <i>Содержание:</i> выявление причин отклонений, формулировка выводов. • <i>Инструменты:</i> причинно-следственные диаграммы (Исикавы), мозговой штурм. • <i>Пример:</i> высокая текучесть в отделе досмотра связана с перегрузками — требуется перераспределение нагрузки. 7. Разработка рекомендаций • <i>Содержание:</i> предложения по корректировке кадровых решений. • <i>Инструменты:</i> дорожные карты, планы мероприятий. • <i>Пример:</i> внедрить гибкий график для отдела досмотра, увеличить премии за выслугу лет. 8. Оформление отчёта и презентация результатов • <i>Содержание:</i> подготовка документа с выводами и предложениями. • <i>Инструменты:</i> презентации, аналитические записки. • <i>Пример:</i> отчёт для руководства с графиками, таблицами, сроками реализации мер. 9. Мониторинг реализации рекомендаций • <i>Содержание:</i> контроль выполнения предложенных мер. • <i>Инструменты:</i> регулярные отчёты, KPI-дашборды. <i>Пример:</i> ежеквартальный анализ текучести после внедрения гибкого графика

Критерии оценивания тестового задания:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий

4.2 ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Практические задания должны отражать умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач (индикаторы УМЕТЬ).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
Тема 4. Стратегическое управление персоналом и кадровое планирование	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи	Задание 1. Разработка плана кадрового контроллинга для таможенного поста Ситуация Таможенный пост «Западный» испытывает текучесть кадров (18 % за год) и задержки в оформлении грузов. Руководство поста решает внедрить систему кадрового контроллинга для выявления причин и выработки мер. Задача Разделите группу на 3 подкоманды (аналитики, HR-специалисты, операционные менеджеры). Каждая подкоманда: • выявляет 2–3 ключевые проблемы в управлении персоналом; • предлагает 1–2 инструмента кадрового контроллинга (например, мониторинг KPI, аудит компетенций, анализ затрат на персонал); • формулирует 2–3 конкретных мероприятия по устранению проблем. Затем команды объединяются и составляют сводный план кадрового контроллинга из 5–7 пунктов с указанием: • цели каждого мероприятия; • ответственных; • сроков; • ожидаемого эффекта. Критерии оценки • Логичность и обоснованность выявленных проблем (до 2 баллов). • Соответствие инструментов контроллинга поставленным целям (до 2 баллов). • Реалистичность и измеримость предлагаемых мероприятий (до 3 баллов). • Качество командной координации и согласованности сводного плана (до 3 баллов). Образец решения 1. Проблема: нехватка инспекторов на смене → задержки оформления. Инструмент: анализ загрузки персонала (хронометраж, KPI по количеству оформленных деклараций). Мероприятие: введение гибкого графика смен + доплата за переработки (ответственный — начальник смены; срок — 1 месяц; эффект — снижение задержек на 20 %). 2. Проблема: низкий уровень владения ПО для электронного декларирования. Инструмент: аудит компетенций (тестирование навыков работы с АИС). Мероприятие: курс повышения квалификации (ответственный — отдел кадров; срок — 2 месяца; эффект — рост производительности на 15 %). Задание 2. Прогнозирование потребности в персонале для новой таможенной процедуры Ситуация С 2026 года вводится обязательная предварительная электронная декларация для всех грузов. Таможенному управлению необходимо спрогнозировать потребность в персонале на 3 года вперёд.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			Задача Работа в командах по 4–5 человек: 1. Определите ключевые факторы, влияющие на потребность в персонале (не менее 3, например: объём грузопотока, сложность деклараций, уровень автоматизации). 2. Выберите метод прогнозирования (экстраполяция, экспертные оценки, нормативный метод) и обоснуйте выбор. 3. Рассчитайте примерную потребность в инспекторах на каждый из 3 лет, используя условные данные: ○ текущий штат: 120 инспекторов; ○ прогнозируемый рост грузопотока: +10 % в год; ○ норма обслуживания: 50 деклараций/инспектор/день; ○ рабочий график: 5 дней в неделю, 22 рабочих дня в месяц. 4. Предложите 2–3 меры по покрытию потребности (набор, переподготовка, аутсорсинг). Критерии оценки • Полнота учёта факторов (до 2 баллов). • Корректность выбора метода прогнозирования (до 2 баллов). • Точность расчётов (до 3 баллов). • Практичность предложенных мер (до 3 баллов). Образец решения 1. Факторы: рост грузопотока, увеличение доли сложных деклараций, внедрение ИИ-помощника (снижает нагрузку на 15 %). 2. Метод: нормативный (основан на нормативах обслуживания). 3. Расчёт: ○ Год 1: $120 \times 1,1 = 132$ инспектора (с учётом роста грузопотока). ○ Год 2: $132 \times 1,1 = 145$ инспекторов. ○ Год 3: $145 \times 1,1 = 160$ инспекторов. С учётом ИИ: $160 \times 0,85 \approx 136$ инспекторов. 4. Меры: ○ набор 16 новых инспекторов в Год 1; ○ курс по работе с ИИ для текущих сотрудников (Год 1–2); ○ привлечение временных работников в пиковые периоды. Задание 3. Разработка регламента нормирования труда для отдела таможенного контроля Ситуация В отделе таможенного контроля нет единых норм времени на проведение досмотра. Это приводит к неравномерной загрузке и конфликтам между сотрудниками. Задача Команды по 3–4 человека:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			1. Перечислите этапы работы инспектора при досмотре контейнера (не менее 5, например: проверка документов, визуальный осмотр, взвешивание). 2. Для каждого этапа предложите показатель нормирования (время в минутах, количество операций). 3. Составьте черновик регламента из 4–5 пунктов, включающего: - о перечень нормируемых операций; - о нормы времени/объёма; - о порядок учёта отклонений; - о ответственность за соблюдение норм. 4. Обсудите в команде 2 аргумента «за» и 2 аргумента «против» введения жёстких норм. Критерии оценки • Полнота описания этапов работы (до 2 баллов). • Обоснованность предложенных норм (до 2 баллов). • Структура и ясность регламента (до 3 баллов). • Глубина анализа аргументов «за/против» (до 3 баллов). Образец решения 1. Этапы: - о проверка документов (10 мин); - о визуальный осмотр контейнера (15 мин); - о взвешивание и проверка пломб (5 мин); - о оформление акта досмотра (10 мин). 2. Регламент: - о п. 1. Нормируемые операции: проверка документов, осмотр, взвешивание, оформление акта. - о п. 2. Норма времени: 40 мин на контейнер. - о п. 3. Отклонения >15 % фиксируются в журнале с объяснением причин. - о п. 4. Ответственность: начальник отдела контролирует соблюдение норм. 3. Аргументы: - о «За»: прозрачность загрузки, снижение конфликтов. - о «Против»: риск формализма, невозможность учесть нестандартные случаи.
Тема 5. Технологии формирования кадрового состава	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для	ИУК-3.3 Разрабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели.	Задание 1. Разработка командной стратегии подбора персонала для нового таможенного поста Условие Вам поручено сформировать команду из 5 человек для работы на вновь открываемом таможенном посту (руководитель, 2 инспектора, специалист по документообороту, психолог). Используя принципы подбора и расстановки персонала, разработайте командную стратегию: • определите ключевые компетенции для каждой роли; • предложите алгоритм отбора кандидатов (методы, этапы); • распределите зоны ответственности между участниками команды.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
	достижения поставленной цели		Решение 1. Ключевые компетенции (пример): ○ Руководитель: стратегическое мышление, опыт управления, знание ТК ЕАЭС. ○ Инспекторы: внимательность, знание процедур таможенного контроля, стрессоустойчивость. ○ Специалист по документообороту: аккуратность, знание СМЭВ, опыт работы с ЭД. ○ Психолог: навыки психодиагностики, умение проводить адаптационные мероприятия. 2. Алгоритм отбора: ○ Этап 1: анализ резюме и документов (соответствие требованиям). ○ Этап 2: тестирование (профессиональные знания + психометрика). ○ Этап 3: групповое собеседование (оценка командной совместимости). ○ Этап 4: финальное интервью с руководителем. 3. Распределение ответственности: ○ Руководитель — координация работы, принятие решений. ○ Инспекторы — проведение досмотров, оформление актов. ○ Специалист по документообороту — ведение реестров, взаимодействие с ИТ-службами. ○ Психолог — адаптация новичков, профилактика конфликтов. Задание 2. Организация адаптации волонтеров в таможенном органе Условие Таможенный орган запускает программу волонтерской поддержки на период пика грузопотока (3 месяца). Вам нужно разработать стратегию адаптации 10 волонтеров. Составьте план из 5 этапов, включив: • цели адаптации; • методы вовлечения в команду; • критерии успешности. Решение 1. Цели адаптации: ○ быстрое освоение базовых процедур; ○ интеграция в рабочий коллектив; ○ мотивация к долгосрочной работе. 2. Этапы плана: ○ Этап 1 (день 1): вводный брифинг (миссия таможни, правила безопасности). ○ Этап 2 (дни 2–3): обучение основам документооборота (тренажерные программы). ○ Этап 3 (неделя 1): работа в паре с наставником (сопровождение реальных операций). ○ Этап 4 (неделя 2–4): самостоятельное выполнение задач под контролем. ○ Этап 5 (конец месяца): обратная связь + награждение лучших волонтеров. 3. Критерии успешности: ○ время освоения базовых операций (< 2 недель);

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			○ уровень удовлетворённости волонтеров (опрос по шкале от 1 до 5); ○ количество успешно выполненных задач ($\geq 90\%$). Задание 3. Стратегия взаимодействия с НКО для профориентации молодёжи Условие Таможенный орган планирует партнёрство с НКО «Молодёжь и карьера» для привлечения абитуриентов в таможенные вузы. Разработайте командную стратегию взаимодействия на 6 месяцев. Включите: • цели сотрудничества; • перечень совместных мероприятий; • распределение ролей между сотрудниками таможни и представителями НКО. Решение 1. Цели сотрудничества: ○ повышение осведомлённости о профессии таможенника; ○ отбор мотивированных кандидатов для вузов. 2. Мероприятия: ○ Месяц 1–2: совместные профориентационные ярмарки (5 городов). ○ Месяц 3–4: онлайн-курсы «Основы таможенного дела» (10 занятий). ○ Месяц 5: конкурс эссе «Моя будущая профессия — таможенник». ○ Месяц 6: день открытых дверей в таможенном вузе. 3. Распределение ролей: ○ Сотрудники таможни: экспертные лекции, разбор кейсов, оценка работ. ○ Представители НКО: логистика мероприятий, пиар в соцсетях, сбор заявок. ○ Координатор от таможни: синхронизация графиков, контроль качества.
Тема 6 Основы и специфика управления профессиональным развитием кадров в таможенных органах	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи	Задание 1. Ситуация для анализа В региональном таможенном управлении планируется проведение масштабного тренинга по внедрению новой информационной системы. Для организации мероприятия сформирована рабочая группа из 5 сотрудников разных отделов. Задача: 1. Определите роли каждого участника группы (руководитель, координатор, эксперт по ИТ, методист, документовед), исходя из их компетенций. 2. Составьте краткий план взаимодействия: какие вопросы и с кем нужно согласовать на каждом этапе (подготовка программы, техническое обеспечение, рассылка приглашений, оценка результатов). 3. Предложите 2–3 способа разрешения возможного конфликта (например, если эксперт по ИТ и методист расходятся во мнениях по содержанию тренинга). Решение: 1. Роли:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			○ руководитель — контролирует сроки и бюджет; ○ координатор — связывает участников и внешних подрядчиков; ○ эксперт по ИТ — отвечает за работоспособность системы и демонстрационных стендов; ○ методист — разрабатывает учебные материалы; ○ документовед — оформляет приказы и отчёты. 2. План взаимодействия: ○ этап 1 (за 2 месяца): руководитель утверждает концепцию, координатор собирает пожелания отделов; ○ этап 2 (за месяц): эксперт по ИТ тестирует оборудование, методист готовит кейсы; ○ этап 3 (за неделю): документовед оформляет приказы, координатор подтверждает участие. 3. Способы разрешения конфликта: ○ провести совместный мозговой штурм с аргументами обеих сторон; ○ привлечь независимого эксперта из центрального аппарата ФТС; ○ разделить модуль тренинга на две части: теоретическую (методист) и практическую (эксперт по ИТ). Задание 2. Деловая игра Вы — член команды, отвечающей за подготовку аттестации сотрудников таможенного поста. В группе 4 человека: вы, начальник отдела кадров, старший инспектор и представитель профсоюза. Задача: 1. Распределите обязанности между участниками (кто готовит документы, кто проводит собеседования, кто анализирует результаты). 2. Составьте список из 5 ключевых вопросов для собеседования, отражающих профессиональное развитие сотрудника. 3. Обсудите, как учесть мнение профсоюза при формировании итоговой оценки. Решение: 1. Распределение: ○ начальник отдела кадров — общее руководство, согласование графика; ○ старший инспектор — проведение собеседований, фиксация ответов; ○ представитель профсоюза — контроль объективности критериев; ○ вы — анализ документов (отзывы, курсы повышения квалификации). 2. Вопросы для собеседования: ○ Какие профессиональные навыки вы развили за последний год? ○ Какие курсы/тренинги вы прошли и как применили знания на практике? ○ Каковы ваши цели по карьерному росту в таможенных органах? ○ С какими сложностями вы столкнулись в работе и как их преодолели? ○ Какие предложения по улучшению работы отдела вы можете внести? 3. Учёт мнения профсоюза: ○ включить представителя в аттестационную комиссию; ○ заранее согласовать критерии оценки с профсоюзным комитетом;

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			○ предусмотреть апелляцию результатов. Задание 3. Кейс-анализ В таможенном органе выявлена проблема: молодые сотрудники (до 30 лет) часто увольняются после 1–2 лет работы. Руководство поручило рабочей группе из 3 человек (вы, психолог и инспектор по кадрам) выявить причины и предложить решения. <i>Задача:</i> 1. Составьте план опроса сотрудников (5 вопросов). 2. Определите, как распределить задачи между участниками группы. 3. Предложите 2 коллективных мероприятия для повышения лояльности. <i>Решение:</i> 1. План опроса: ○ Что вас мотивировало прийти на работу в таможню? ○ С какими трудностями вы столкнулись в первые месяцы? ○ Достаточно ли вам поддержки от наставника? ○ Какие возможности для роста вы видите в организации? ○ Что могло бы убедить вас остаться на долгосрочной основе? 2. Распределение задач: ○ психолог — проводит глубинные интервью, анализирует эмоциональные факторы; ○ инспектор по кадрам — собирает статистические данные (стаж, должности); ○ вы — координируете процесс, формируете отчёт. 3. Мероприятия: ○ ежемесячные встречи с руководством («Открытый диалог»); ○ командный квест по решению профессиональных кейсов с призами
		ИУК-3.3 Разрабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели.	Задание 1. Разработка стратегии Ваша команда (5 человек) должна подготовить проект по внедрению системы наставничества для новых сотрудников таможни. <i>Задача:</i> 1. Сформулируйте 3 ключевые цели проекта. 2. Составьте пошаговый план реализации (не менее 4 этапов). 3. Определите, какие НКО или общественные организации могут быть партнёрами (например, вузы, ветеранские объединения). <i>Решение:</i> 1. Цели: ○ сократить срок адаптации новичков до 3 месяцев; ○ повысить удовлетворённость новых сотрудников на 20% за год; ○ сохранить кадровый потенциал (снизить текучесть на 15%). 2. План реализации:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			○ этап 1 (1 месяц): анализ потребностей, опрос опытных сотрудников на роль наставников; ○ этап 2 (2 месяц): разработка регламента и критериев отбора наставников; ○ этап 3 (3 месяц): обучение наставников (тренинги по педагогике, психологии); ○ этап 4 (4 месяц): запуск пилотной группы, мониторинг результатов. 3. Партнёры: ○ региональные отделения Союза ветеранов таможенной службы; ○ кафедры управления персоналом местных вузов; ○ молодёжные центры профориентации. Задание 2. Волонтёрский проект Ваша команда должна организовать добровольческую акцию «Таможенный ликбез» для школьников 9–11 классов. <i>Задача:</i> 1. Определите 3 задачи акции (например, популяризация профессии). 2. Разработайте сценарий мероприятия (3–4 блока). 3. Укажите, с какими НКО или школами можно сотрудничать. <i>Решение:</i> 1. Задачи: ○ познакомить школьников с функциями таможенных органов; ○ развеять стереотипы о профессии; ○ мотивировать к поступлению в профильные вузы. 2. Сценарий: ○ блок 1 (15 мин): презентация «Как работает таможня» (видео, инфографика); ○ блок 2 (20 мин): квест «Найди контрабанду» (имитация досмотра багажа); ○ блок 3 (15 мин): встреча с молодыми инспекторами (вопросы-ответы); ○ блок 4 (10 мин): вручение буклетов о карьерных возможностях. 3. Партнёры: ○ местные отделения «Российского движения школьников»; ○ профильные классы школ с углублённым изучением обществознания; ○ центры занятости населения. Задание 3. Стратегия взаимодействия с НКО Ваша команда отвечает за сотрудничество таможни с благотворительными фондами (например, помощь детям с ОВЗ). <i>Задача:</i> 1. Предложите 2 формата взаимодействия (например, совместные акции). 2. Составьте алгоритм согласования проекта с руководством (3 шага). 3. Перечислите 3 критерия оценки эффективности сотрудничества. <i>Решение:</i>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			1. Форматы: «День добрых дел»: сотрудники таможни организуют сбор средств/вещей для фонда; - просветительские лекции фонда о социальной ответственности в таможенных органах. 2. Алгоритм согласования: - шаг 1: подготовка концепции (цели, бюджет, сроки); - шаг 2: согласование с юридическим отделом (договоры, отчётность); - шаг 3: утверждение у заместителя начальника таможни по кадрам. 3. Критерии эффективности: - количество участников из числа сотрудников (не менее 50%); - медиаохват (публикации в СМИ, соцсетях); - обратная связь от НКО (оценка качества взаимодействия).
Тема 7 Управление социальным развитием	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи	Задание 1 Ситуация. В таможенном органе наблюдается снижение уровня удовлетворённости персонала условиями труда. Руководство поручило рабочей группе (5 человек) разработать предложения по улучшению социальной среды. Задача. Разделите роли в команде (координатор, аналитик, коммуникатор, генератор идей, критик) и в течение 30 минут сформулируйте 3–4 конкретных мероприятия. Обоснуйте выбор, указав: - цель каждого мероприятия; - ожидаемый социальный эффект; - примерные затраты. Решение (образец). 1. Гибкий график для сотрудников с детьми (инициатор — генератор идей). - Цель: снизить стресс от совмещения работы и семьи. - Эффект: рост лояльности, снижение текучести. - Затраты: организационные (пересмотр графиков). 2. Корпоративный абонемент в спортзал (аналитик). - Цель: укрепление здоровья персонала. - Эффект: снижение заболеваемости, повышение работоспособности. - Затраты: 50 000 руб./мес. (скидка от партнёра). 3. Ежемесячные встречи с руководством (коммуникатор). - Цель: прозрачность решений. - Эффект: доверие, снижение слухов. - Затраты: время руководителей. Задание 2 Ситуация. При внедрении новой системы премирования возникли конфликты между отделами: сотрудники считают, что критерии несправедливы.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			Задача. В группе из 4 человек проведите «мозговой штурм» (20 мин.) и предложите 2 способа урегулирования конфликта. Для каждого укажите: • шаги реализации; • ответственных; • сроки. Решение (образец). 1. Рабочая группа по пересмотру критериев ○ Шаги: отбор представителей от каждого отдела (1 день), анализ жалоб (3 дня), корректировка системы (5 дней). ○ Ответственные: HR-менеджер, представители отделов. ○ Срок: 2 недели. 2. Информационная кампания ○ Шаги: подготовка презентации (2 дня), встречи с коллективами (по 1 дню на отдел), сбор обратной связи (3 дня). ○ Ответственные: пресс-служба, руководители отделов. ○ Срок: 1 неделя. Задание 3 Ситуация. Требуется повысить вовлечённость сотрудников в корпоративное волонтерство. Задача. В команде из 3 человек разработайте анонс мероприятия (не более 100 слов) для внутреннего портала. Включите: • цель акции; • формат участия; • выгоду для участников. Решение (образец). «Добрая суббота»: помогаем детям-сиротам Цель: поддержать социальный проект «Тёплый дом». Формат: сбор игрушек и книг (5–10 октября), выезд в приют (12 октября). Выгода: сертификат волонтера, фотоотчёт в личном деле, благодарность от руководства
		ИУК-3.3 Разрабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели.	Задание 1 Ситуация. Таможенный орган планирует партнёрство с НКО «Эко-регион» для уборки прибрежной зоны. Задача. Составьте стратегию взаимодействия (1 страница) с разделами: 1. Цели сотрудничества. 2. Роли команды (не менее 4 участников). 3. Этапы реализации (сроки, мероприятия). 4. Критерии успеха. Решение (образец). 5. Цели:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			○ очистка 5 км берега; ○ повышение имиджа таможни как социально ответственного органа. 6. Роли: ○ Координатор (связь с НКО); ○ Логист (транспорт, инвентарь); ○ PR-специалист (фото, отчёты); ○ Медик (безопасность). 7. Этапы: ○ Переговоры с НКО (1 неделя); ○ Реклама среди сотрудников (2 дня); ○ Акция (1 день); ○ Отчёт (3 дня). 8. Критерии: ○ количество участников (≥ 30); ○ объём собранного мусора (≥ 1 т); ○ публикации в СМИ (≥ 2). Задание 2 Ситуация. Нужно организовать сбор средств для ребёнка с редким заболеванием. Задача. Разработайте план волонтёрской акции (5–7 пунктов) с указанием: • действий; • ресурсов (люди, финансы); • рисков и способов их минимизации. Решение (образец). 1. Создание оргкомитета (5 человек, 1 день). 2. Партнёрство с фондом «Здоровье» (договор, 2 дня). 3. Онлайн-марафон (стримы сотрудников, 1 неделя). 4. Ярмарка handmade (аренда зала, 1 день). 5. Отчёт о сборах (публикация, 2 дня). Ресурсы: • волонтеры (10 человек); • бюджет: 20 000 руб. (реклама, призы). Риски: • низкая активность → мотивация через конкурсы; • задержка переводов → контроль бухгалтерии. Задание 3 Ситуация. Планируется форум «Социальная ответственность таможни» с участием НКО и бизнеса. Задача. Подготовьте тезисы выступления (5–7 пунктов) для модератора, раскрывающие:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			• значение партнёрства с НКО; • примеры успешных проектов; • перспективы сотрудничества. Решение (образец). 1. НКО — мост между государством и обществом. 2. Проект «Правовая помощь мигрантам»: 500 консультаций за год. 3. Эко-инициативы: 10 акций, 5 тонн мусора. 4. Бизнес-партнёрства: скидки для сотрудников на социальные услуги. 5. Планы: создание совета по КСО. 6. Вызов: нехватка ресурсов → совместные гранты. Призыв: расширить сеть партнёров
Тема 8 Технологии управления поведением персонала	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи	Задание 1. Ситуация. В таможенном органе сложилась напряжённая обстановка: сотрудники одного из отделов регулярно опаздывают на планерки, срывают сроки подготовки отчётности, обмениваются резкими репликами в рабочем чате. Руководитель отдела пока не вмешивается, надеясь, что ситуация нормализуется сама. Задача. В составе мини-группы (3–4 человека) разработайте план первичных действий руководителя для стабилизации обстановки. Укажите: • 2–3 незамедлительных шага (не более 1 рабочего дня); • 2–3 меры на ближайшую неделю; • 1–2 долгосрочных мероприятия (1 месяц). Решение (образец). 1. Незамедлительно: ○ провести короткую личную беседу с каждым сотрудником, чтобы выяснить причины опозданий и конфликтов (без обвинений, в формате «что мешает работать?»); ○ анонсировать в чате: «Завтра в 10:00 — короткая планерка. Обсудим, как наладить взаимодействие. Ваше мнение важно». 2. На неделю: ○ ввести 5-минутные утренние «стоячки» для синхронизации задач и быстрого снятия вопросов; ○ договориться о правилах чата (например, «вопросы после 19:00 — только экстренно», «формулируем просьбы корректно»); ○ поручить двум сотрудникам с нейтральной позицией подготовить предложения по оптимизации отчётности. 3. На месяц: ○ организовать командный выезд (например, тренинг по коммуникации или волонёрскую акцию); ○ внедрить систему «обратной связи по итогам недели» (анонимные карточки с 1 плюсом и 1 предложением).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			Задание 2. Ситуация. Вам поручено подготовить межведомственное совещание по борьбе с контрабандой. В рабочую группу вошли представители таможни, полиции и пограничной службы. Уже на первом созвоне выявились разногласия: • таможенники настаивают на усилении досмотра грузов; • полицейские предлагают сосредоточиться на оперативных разработках; • пограничники требуют увеличить штат на КПП. Задача. В паре с коллегой предложите алгоритм согласования позиций. Перечислите: • 3 вопроса для выявления общих целей; • 2 способа перевести спор в конструктивное русло; • 1 формат итогового документа (название и 3 ключевых пункта). Решение (образец). 1. Вопросы для общих целей: ○ «Какая общая угроза нас объединяет?»; ○ «Какой результат через 3 месяца мы посчитаем успешным?»; ○ «Какие ресурсы уже есть у каждой стороны?». 2. Способы перевода в конструктив: ○ предложить каждому департаменту назвать 1 идею оппонента, которую они готовы поддержать; ○ составить таблицу «проблемы — решения — ответственные» и выделить зоны пересечения. 3. Итоговый документ: «План межведомственного взаимодействия на Q4 2025»: ○ пункт 1: «Совместный рейд на 3 крупных КПП (дата, состав группы)»; ○ пункт 2: «Обмен данными о подозрительных грузах (формат, периодичность)»; ○ пункт 3: «Рабочая группа по анализу рисков (состав, график встреч)». Задание 3. Ситуация. В отделе таможенного контроля новый сотрудник — выпускник вуза. Он энергичен, но допускает ошибки в оформлении документов. Коллеги критикуют его в кулуарах, но не помогают. Задача. Разработайте сценарий наставничества на 2 недели. Укажите: • 3 темы для первых 3 дней; • 2 формы обратной связи; • 1 критерий готовности новичка к самостоятельной работе. Решение (образец). 1. Темы первых дней: ○ день 1: «Структура отчётности: что, кому, когда»; ○ день 2: «Типичные ошибки в декларациях (разбор кейсов)»; ○ день 3: «Как запросить помощь у коллег без стресса». 2. Формы обратной связи:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			○ ежедневная 10-минутная беседа «Что получилось / что непонятно?»; ○ еженедельная «карта прогресса» (таблица: навык — уровень — пример). 3. Критерий готовности: «Самостоятельно оформляет 5 деклараций без критических ошибок в течение 3 рабочих дней».
		ИУК-3.3 Разрабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели.	Задание 1. Ситуация. Таможенный орган планирует акцию «Чистый порт» по сбору мусора на территории морского терминала. Нужно привлечь волонтеров из числа студентов и местных жителей. Задача. В группе из 4 человек разработайте стратегию взаимодействия с НКО. Опишите: • 2 потенциальных партнёра (тип НКО и пример названия); • 3 шага по установлению контакта; • 2 механизма мотивации волонтеров. Решение (образец). 1. Партнёры: ○ экологическая НКО «Зелёный берег» (опыт акций по уборке); ○ студенческий волонтерский центр при университете. 2. Шаги контакта: ○ направить официальное письмо с предложением сотрудничества (цель, дата, ресурсы таможни); ○ провести очную встречу с лидерами НКО для обсуждения ролей; ○ подписать соглашение о взаимодействии (ответственные, сроки, отчетность). 3. Мотивация: ○ выдача сертификатов участия с печатью таможни; ○ публикация фотоотчетов в соцсетях с упоминанием НКО. Задание 2. Ситуация. Перед проверкой вышестоящего органа нужно срочно актуализировать базу данных по запрещённым к ввозу товарам. Работа требует координации 5 отделов. Задача. Составьте командную стратегию выполнения задачи за 5 дней. Укажите: • распределение ролей (5 позиций с обязанностями); • график контрольных точек (3 срока); • способ фиксации результатов (формат и содержание). Решение (образец). 1. Роли: ○ координатор (общий контроль, связь с руководством); ○ аналитик 1 (сбор данных по растительным товарам); ○ аналитик 2 (сбор данных по технике); ○ верификатор (проверка актуальности по нормативным актам); ○ оформитель (формирование итоговой таблицы).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			2. Контрольные точки: ○ день 2: «Черновой сбор данных по категориям»; ○ день 4: «Проверка 50 % записей»; ○ день 5: «Финальная версия + презентация координатору». 3. Фиксация: таблица Excel с колонками: «Наименование товара», «Код ТН ВЭД», «Статус (запрещён/разрешён)», «Основание (нормативный акт)». Задание 3. Ситуация. В регионе участились случаи контрабанды лекарств. Нужно организовать межведомственный штаб с участием таможни, Минздрава и фармкомпаний. Задача. Разработайте дорожную карту создания штаба на 1 месяц. Включите: • 3 этапа с целями и сроками; • 2 формата взаимодействия (например, совещание, вебинар); • 1 показатель эффективности работы штаба за первый месяц. Решение (образец). 1. Этапы: ○ этап 1 (1–7 день): «Формирование состава штаба» (цель: утвердить список участников от каждой организации); ○ этап 2 (8–14 день): «Разработка регламента» (цель: определить порядок обмена данными и принятия решений); ○ этап 3 (15–30 день): «Запуск пилотного проекта» (цель: провести 1 совместный рейд). 2. Форматы: ○ ежемесячное очное заседание штаба (повестка: анализ рисков, итоги рейдов); ○ еженедельный онлайн-брифинг (15 минут, статус по текущим делам). 3. Показатель эффективности: «Количество выявленных случаев контрабанды лекарств за месяц (целевой ориентир: ≥ 3 эпизода)».
Тема 9. Оценка персонала: специфика организации и проведения	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной	ИУК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи	Задание 1. Ситуация. В таможенном органе планируется аттестация сотрудников отдела таможенного контроля. Для её проведения необходимо сформировать аттестационную комиссию из 5 человек, включая председателя. В распоряжении есть следующие специалисты: • начальник отдела таможенного контроля (опыт 12 лет, авторитарный стиль руководства); • старший инспектор (опыт 8 лет, методист, склонен к детальному анализу); • инспектор-наставник (опыт 6 лет, хорошо знает новичков, эмпатичен); • представитель кадровой службы (опыт 10 лет, владеет нормами документооборота); • внешний эксперт по оценке персонала (приглашён на контрактной основе). Задача. Сформируйте комиссию, обосновав выбор каждого члена. Укажите, какие функции будет

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
	цели		выполнять каждый участник, чтобы обеспечить объективность и прозрачность процедуры. <i>Решение.</i> Оптимальный состав: 1. Председатель — начальник отдела таможенного контроля (отвечает за общую организацию, утверждает итоговые решения). 2. Заместитель председателя — внешний эксперт (обеспечивает методологическую корректность, нейтральность). 3. Член комиссии — старший инспектор (анализирует профессиональные компетенции, готовит оценочные материалы). 4. Член комиссии — инспектор-наставник (оценивает адаптацию, коммуникативные навыки, командную работу). 5. Член комиссии — представитель кадровой службы (контролирует соблюдение процедур, оформляет документацию). Обоснование: сочетание внутреннего и внешнего экспертного взгляда, распределение ролей по функционалу, учёт специфики таможенной службы. Задание 2. <i>Ситуация.</i> При проведении оценки персонала в таможенном посту выявлен высокий уровень сопротивления: сотрудники считают процедуру несправедливой, отказываются заполнять анкеты, саботируют тесты. <i>Задача.</i> Разработайте план из 5 шагов для снижения негативного отношения. Укажите, кто из членов команды (например, руководитель, HR-специалист, неформальный лидер) будет отвечать за каждый шаг. <i>Решение.</i> 1. Информирование (руководитель) — провести общее собрание, объяснить цели оценки, её связь с карьерным ростом и премированием. 2. Обратная связь (HR-специалист) — организовать анонимный опрос о тревогах сотрудников, обсудить результаты. 3. Обучение (инспектор-наставник) — провести тренинг по заполнению оценочных форм, разобрать примеры. 4. Вовлечение (неформальный лидер) — привлечь уважаемых коллег к разъяснению пользы оценки, использовать их авторитет. 5. Поощрение (руководитель + HR) — ввести символические награды за активное участие (например, «Сотрудник месяца» с публичным признанием). Задание 3. <i>Ситуация.</i> Вам поручено провести оценку эффективности работы смены таможенного поста. В команде 8 человек: 2 старших инспектора, 4 инспектора, 2 помощника. <i>Задача.</i> Предложите методику оценки, включающую: • 3 критерия эффективности (например, скорость оформления, количество выявленных нарушений);

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			2 метода сбора данных (например, наблюдение, анализ отчётов); - способ учёта мнения коллег (взаимная оценка). <i>Решение.</i> Критерии: - Среднее время оформления одной декларации (нормативы ФТС). - Количество выявленных нарушений таможенных правил на 100 деклараций. - Уровень удовлетворённости клиентов (по анонимным опросам). Методы сбора данных: - Автоматизированный анализ данных АИС «Таможенный пост». - Наблюдение за работой смены (фиксация задержек, ошибок). Взаимная оценка: анкета для коллег с вопросами: «Кто чаще помогает в сложных ситуациях?», «Кто демонстрирует лучшие знания ТН ВЭД?». Результаты учитываются как дополнительный фактор.
		ИУК-3.3 Разрабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели.	Задание 1. <i>Ситуация.</i> Таможенный орган планирует внедрить систему менторства для молодых сотрудников. Требуется разработать стратегию взаимодействия менторов и подопечных на 6 месяцев. <i>Задача.</i> Составьте план из 4 этапов, указав: - цели каждого этапа; - роли участников (ментор, подопечный, куратор из HR); - формы взаимодействия (встречи, отчёты, тренинги). <i>Решение.</i> Подготовительный этап (1-й месяц) <i>Цель:</i> формирование пар, согласование ожиданий. <i>Роли:</i> HR-куратор подбирает пары, ментор и подопечный составляют индивидуальный план. <i>Формы:</i> вводный семинар, подписание соглашения о менторстве. Адаптационный этап (2–3-й месяцы) <i>Цель:</i> освоение базовых навыков, преодоление первых трудностей. <i>Роли:</i> ментор проводит ежедневные консультации, подопечный ведёт дневник наблюдений. <i>Формы:</i> еженедельные встречи, разбор кейсов из практики. Развивающий этап (4–5-й месяцы) <i>Цель:</i> углубление компетенций, участие в сложных задачах. <i>Роли:</i> ментор делегирует часть функций, подопечный выполняет задания под контролем. <i>Формы:</i> совместные рейды, подготовка отчётов, участие в совещаниях. Итоговый этап (6-й месяц) <i>Цель:</i> оценка результатов, планирование дальнейшего развития. <i>Роли:</i> HR-куратор проводит анкетирование, ментор и подопечный готовят отчёт. <i>Формы:</i> итоговая встреча, презентация достижений, награждение лучших пар. Задание 2.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			<i>Ситуация.</i> Таможенный орган сотрудничает с волонтерской организацией, помогающей мигрантам в оформлении документов. Требуется оценить эффективность этого взаимодействия. <i>Задача.</i> Разработайте 5 показателей для оценки, разделив их на: • количественные (например, число обработанных заявок); • качественные (например, уровень удовлетворённости мигрантов). Для каждого показателя укажите метод сбора данных. <i>Решение.</i> 1. Количественный: число мигрантов, получивших консультацию (метод — учёт в журнале регистрации). 2. Количественный: среднее время оформления документов с помощью волонтеров (метод — хронометраж). 3. Качественный: оценка доступности информации (метод — анкетирование мигрантов, шкала от 1 до 5). 4. Качественный: уровень доверия к таможенным процедурам (метод — интервью с мигрантами). 5. Качественный: удовлетворённость волонтеров сотрудничеством (метод — опрос с открытыми вопросами). Задание 3. <i>Ситуация.</i> Вам поручено организовать командное мероприятие для повышения сплочённости сотрудников таможенного поста. Бюджет ограничен, требуется вовлечь НКО. <i>Задача.</i> Предложите концепцию мероприятия (1 день), включив: • цель (например, укрепление доверия); • 3 активности (одна — с участием НКО); • критерии успеха (2–3 показателя). <i>Решение.</i> • Цель: сформировать атмосферу взаимоподдержки, снизить уровень конфликтности. • Активности: 1. <i>Тренинг на коммуникацию</i> (упражнения на активное слушание, решение кейсов). 2. <i>Квест по территории поста</i> (команды выполняют задания, связанные с таможенными процедурами). 3. <i>Совместный проект с НКО</i> (например, сбор вещей для беженцев: команды соревнуются в скорости и качестве упаковки). • Критерии успеха: 1. Доля участников, отметивших улучшение отношений в коллективе (опрос). 2. Количество идей по оптимизации работы, предложенных во время квеста. 3. Объём собранных вещей для НКО (количественный показатель).
Тема 10. Оценка эффективност	УК- 3. Способен организовывать и руководить	ИУК-3.2 Взаимодействует с другими членами	Задание 1. Разработка чек-листа контроля кадровых решений Условие Вы — член рабочей группы по оценке эффективности кадровой службы таможенного органа. Ваша задача

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
и управления персоналом	работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	команды для достижения поставленной задачи	— совместно с 2–3 коллегами разработать чек-лист для контроля кадровых решений (назначения, перемещения, поощрения, увольнения). Требования к чек-листу: • не менее 8 пунктов; • включить критерии: законность, обоснованность, своевременность, соответствие целям органа; • для каждого пункта указать метод проверки (документ, интервью, статистика). Решение (образец) Чек-лист контроля кадровых решений 1. Соответствие решения штатному расписанию → проверка: приказ о штатном расписании. 2. Наличие мотивированного представления руководителя → проверка: служебная записка. 3. Соблюдение сроков уведомления работника → проверка: уведомление, подпись. 4. Соответствие поощрения КРІ сотрудника → проверка: отчёт о КРІ за период. 5. Проведение аттестации (если требуется) → проверка: протокол аттестационной комиссии. 6. Оформление приказа в соответствии с ТК РФ → проверка: текст приказа. 7. Внесение записей в трудовую книжку/ЭТК → проверка: выписка из ЭТК. 8. Информирование структурного подразделения → проверка: рассылка, отметка о получении. Задание 2. Анализ показателей эффективности кадровой службы Условие Ваша команда получает набор данных по кадровой службе таможенного поста за год: • текучесть кадров: 12%; • средний срок закрытия вакансии: 25 дней; • доля сотрудников, прошедших обучение: 40%; • количество жалоб на кадровые решения: 8. Задача: 1. Совместно с командой выделите 3 ключевых показателя, наиболее критичных для таможни. 2. Предложите 2–3 корректирующие мероприятия по каждому. Решение (образец) 1. Ключевые показатели: ○ текучесть кадров (12% — выше норматива для госслужбы); ○ срок закрытия вакансии (25 дней — риск сбоев в работе); ○ количество жалоб (8 — сигнал о процедурных нарушениях). 2. Мероприятия: ○ <i>По текучести:</i> внедрение программы наставничества, анализ причин увольнений. ○ <i>По срокам закрытия:</i> автоматизация подбора, партнёрство с вузами. ○ <i>По жалобам:</i> тренинг для кадровиков по ТК РФ, введение обратной связи.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			Задание 3. Ролевая игра «Совещание по контролю» Условие Вы — участники совещания руководства таможни. Тема: «Итоги контроля деятельности кадровой службы за полугодие». Роли (распределяются в команде): • начальник кадровой службы; • представитель контрольно-ревизионного отдела; • руководитель оперативного подразделения. Задача: 1. Подготовить 2 аргумента «за» и «против» эффективности кадровой службы (каждый участник). 2. Выработать единое заключение (не более 5 предложений). Решение (образец заключения) «По итогам обсуждения признано: • положительная динамика по обучению персонала (+15%); • критичен рост текучести в оперативных подразделениях; • рекомендовано: усилить мониторинг удовлетворённости, ввести KPI для кадровиков по срокам закрытия вакансий».
		ИУК-3.3 Разрабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели.	Задание 1. Стратегия волонёрской программы для таможни Условие Вашему коллективу поручено разработать волонёрскую программу для сотрудников таможни (помощь ветеранам, экологические акции, профориентация школьников). Задачи: 1. Определить 2–3 цели программы. 2. Предложить 3 направления деятельности. 3. Указать партнёров (НКО, школы, фонды). Решение (образец) 1. Цели: ○ укрепление имиджа таможни; ○ развитие soft skills сотрудников; ○ социальная поддержка локального сообщества. 2. Направления: ○ «Таможенник — школьнику»: уроки по ВЭД для 8–11 классов; ○ «Чистый берег»: уборка прибрежных зон рек; ○ «Помощь ветерану»: доставка продуктов, ремонт жилья. 3. Партнёры: ○ местное отделение «Волонтёров Победы»;

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			○ экодвижение «Чистые реки»; ○ городской совет ветеранов. Задание 2. План взаимодействия с НКО Условие Ваша команда — координаторы по связям с НКО. Вам нужно подготовить план сотрудничества на год с организацией, помогающей мигрантам (консультации по таможенным правилам, адаптация). Требования: • 4 этапа плана (с датами); • 2–3 ожидаемых результата; • перечень ресурсов (люди, бюджет, помещения). Решение (образец) План «Таможенная грамотность для мигрантов» (2025 г.) 1. <i>Январь–февраль</i>: подписание соглашения, обучение волонтеров-таможенников. 2. <i>Март–май</i>: серия вебинаров (1 раз в месяц) по правилам ввоза товаров. 3. <i>Июнь–август</i>: «горячая линия» на двух языках. 4. <i>Сентябрь–декабрь</i>: мониторинг результатов, корректировка программы. Результаты: • охват 200+ мигрантов; • снижение числа нарушений при декларировании на 15%. Ресурсы: • 5 сотрудников таможни (по графику); • бюджет: 50000 руб. на печать буклетов; • помещение НКО для очных встреч. Задание 3. Командная стратегия «Повышение лояльности» Условие Ваша группа — стратегический комитет таможни. Задача: разработать стратегию повышения лояльности персонала на 2 года с привлечением НКО и волонтерских инициатив. Шаги: 1. Выделить 2 проблемы (например, низкая вовлечённость). 2. Предложить 3 мероприятия с участием НКО. 3. Определить показатели успеха (не менее 2). Решение (образец) 1. Проблемы: ○ 60% сотрудников не участвуют во внеслужебной деятельности; ○ низкий уровень знаний о социальных программах таможни.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			2. Мероприятия: - о конкурс «Доброволец таможни» с призами от партнёров-НКО; - о совместный проект с фондом «Семья» по поддержке многодетных сотрудников; - о фестиваль «Таможня — территория добра» с участием семей сотрудников. 3. Показатели: - о рост числа волонтеров на 40% за год; повышение индекса лояльности (eNPS) на 10 пунктов

Критерии оценивания практических занятий:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя
удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.3. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Контрольные работы содержат несколько практических заданий по индивидуальным вариантам, в полном объеме охватывающих изученный материал по указанной теме (индикаторы УМЕТЬ). Выполнение контрольных работ позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
Тема 4. Стратегическое управление персоналом и кадровое планирование	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи	Задание 1. Разработка плана потребности в персонале для нового таможенного поста Условие. Вашему подразделению поручено сформировать штат нового таможенного поста в приграничном регионе. На основании приведённых данных: - определите количественную и качественную потребность в персонале на 1-й год работы; - предложите источники покрытия потребности (внутренние/внешние); - составьте краткий план адаптации новых сотрудников. Исходные данные по вариантам: Вариант 1. Таможенный пост автомобильного типа, пропускная способность — 500 ТС в сутки. Режим работы — круглосуточный, 3 смены. Вариант 2. Таможенный пост железнодорожного типа, обработка 10 составов в сутки. Режим работы — двухсменный, 12 часов. Вариант 3. Таможенный пост воздушного типа в международном аэропорту, пассажиропоток — 2 000 чел./сутки. Режим работы — трёхсменный, 8 часов. Требования к выполнению: - Составьте таблицу должностей и численности (не менее 5 позиций). - Укажите требуемые компетенции для каждой должности. - Обоснуйте выбор источников найма. - Предложите 3–4 мероприятия по адаптации. Задание 2. Анализ факторов, влияющих на кадровое планирование Условие. Ваша команда — группа экспертов по кадровому планированию. Вам необходимо выявить и систематизировать факторы, влияющие на потребность в персонале таможенного органа на горизонте 3 лет. Задание: - Разделите факторы на внешние и внутренние (не менее 4 в каждой группе). - Для каждого фактора укажите: - характер влияния (позитивный/негативный/нейтральный); - степень влияния (высокая/средняя/низкая); - возможные меры реагирования. - Представьте результаты в виде таблицы. Варианты контекста: Вариант 1. Регион с растущим внешнеторговым оборотом (прирост 15 % в год). Вариант 2. Регион со стабильным товаропотоком, но высокой текучестью кадров (20 % в год). Вариант 3. Регион с планируемой цифровизацией таможенных процедур (внедрение ИИ для анализа рисков). Задание 3. Разработка регламента контроллинга кадровых процессов Условие. Вашей команде поручено разработать краткий регламент контроллинга кадровых процессов для таможенного управления. Задание:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			1. Определите 4–5 ключевых показателей контроллинга (KPI) для кадрового блока. 2. Для каждого показателя: ○ укажите формулу расчёта; ○ установите целевое значение; ○ определите периодичность мониторинга. 3. Предложите 2–3 инструмента сбора данных для каждого KPI. Варианты фокуса контроллинга: • Вариант 1. Эффективность адаптации новых сотрудников. • Вариант 2. Текучесть кадров в оперативных подразделениях. • Вариант 3. Затраты на обучение персонала.
		ИУК-3.3 Разрабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели.	Задание 1. Стратегия привлечения волонтеров для таможенного просветительского проекта Условие. Ваше управление запускает проект «Таможенная грамотность» для школьников и студентов. Необходимо привлечь 50 волонтеров на 6 месяцев. Задание: 1. Определите целевые группы волонтеров (не менее 3). 2. Разработайте 4–5 каналов привлечения (включая цифровые). 3. Предложите систему мотивации волонтеров (не менее 3 элементов). 4. Составьте план взаимодействия с 1–2 профильными НКО. Варианты региона реализации: • Вариант 1. Крупный город с несколькими вузами. • Вариант 2. Малый город с одним колледжем. • Вариант 3. Приграничный регион с высокой долей билингвального населения. Задание 2. Стратегия партнёрства с НКО для профориентации молодёжи Условие. Ваше управление планирует долгосрочное сотрудничество с НКО для привлечения молодёжи в таможенные органы. Задание: 1. Выберите 2–3 типа НКО, перспективных для партнёрства (обоснуйте). 2. Разработайте 3–4 формата совместных мероприятий. 3. Определите показатели эффективности партнёрства (не менее 3). 4. Составьте дорожную карту на 1 год (4 этапа). Варианты акцентов партнёрства: • Вариант 1. Развитие IT-компетенций для таможенной аналитики. • Вариант 2. Профориентация выпускников школ из малообеспеченных семей. • Вариант 3. Поддержка молодёжных инициатив в сфере таможенного контроля. Задание 3. Стратегия командной работы при внедрении новой кадровой технологии Условие. Ваше управление переходит на электронную систему кадрового документооборота. Необходимо

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			обеспечить безболезненное внедрение с участием сотрудников и внешних экспертов. Задание: 1. Сформируйте команду внедрения (5–7 ролей с функциями). 2. Разработайте план коммуникаций с персоналом (3 этапа). 3. Предложите 2–3 механизма обратной связи. 4. Определите критерии успеха внедрения (не менее 4). Варианты сложности внедрения: • Вариант 1. Система охватывает только кадровое делопроизводство. • Вариант 2. Система включает модуль обучения и оценки персонала. Вариант 3. Система интегрирована с внешними государственными сервисами
Тема 10. Оценка эффективности управления персоналом	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи	Вариант 1 Задание. В таможенном органе наблюдается рост числа жалоб сотрудников на несправедливую систему премирования. Ваша команда (4–5 человек) должна: 1. Определить ключевые критерии оценки эффективности действующей системы премирования. 2. Разработать план сбора данных (опросы, анализ документов, интервью) для диагностики проблемы. 3. Предложить 2–3 варианта корректировки системы с обоснованием их эффективности. Формат сдачи: презентация (5–7 слайдов) с выводами и рекомендациями. Время на подготовку — 40 мин. Вариант 2 Задание. В региональном таможенном управлении снизилась исполнительская дисциплина (просрочено 30 % поручений за последний квартал). Ваша команда должна: 1. Выделить 3–4 возможных причины проблемы на основе теории контроля в управлении персоналом. 2. Составить чек-лист для аудита системы контроля исполнения поручений. 3. Разработать краткосрочные (1 мес.) и среднесрочные (3 мес.) меры по повышению дисциплины. Формат сдачи: письменный отчёт (2–3 стр.) с таблицей причин-решений. Время на подготовку — 50 мин. Вариант 3 Задание. В таможне внедрили новую систему электронного документооборота, но сотрудники сопротивляются изменениям. Ваша команда должна: 1. Определить показатели эффективности адаптации персонала к нововведениям. 2. Разработать сценарий фокус-группы для выявления барьеров внедрения. 3. Предложить 2–3 мотивационных механизма для ускорения адаптации. Формат сдачи: план фокус-группы (1 стр.) + таблица с мерами мотивации. Время на подготовку — 45 мин.
		ИУК-3.3 Разрабатывает командную стратегию для достижения поставленной	Вариант 1 Задание. Таможенный орган планирует волонтерскую программу по профориентации школьников. Ваша команда должна: 1. Определить цели программы и целевую аудиторию. 2. Разработать этапы взаимодействия с местными НКО (школы, центры молодежи). 3. Составить смету ресурсов (люди, время, финансы) и критерии оценки эффективности программы.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
		цели.	Формат сдачи: дорожная карта проекта (таблица + 1 стр. пояснений). Время на подготовку — 60 мин. Вариант 2 Задание. Для повышения лояльности сотрудников таможня хочет организовать благотворительную акцию с НКО. Ваша команда должна: 1. Выбрать направление акции (экология, помощь детям, поддержка ветеранов и т. п.) и обосновать выбор. 2. Разработать алгоритм партнёрства с НКО: от переговоров до реализации. 3. Определить КРІ эффективности акции для имиджа таможни и вовлечённости персонала. Формат сдачи: презентация (6–8 слайдов) с этапами проекта и метриками. Время на подготовку — 50 мин. Вариант 3 Задание. Таможенный орган участвует в межрегиональном форуме по обмену кадровыми практиками. Ваша команда должна: 1. Сформулировать 3–4 тезиса о лучших практиках управления персоналом в таможне. 2. Разработать стратегию взаимодействия с НКО-партнёрами форума (цели, форматы, ожидаемые результаты). 3. Подготовить черновик меморандума о сотрудничестве с одной из НКО. Формат сдачи: тезисы выступления (1 стр.) + структура меморандума. Время на подготовку — 55 мин.

Критерии оценивания контрольной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя.
удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.4. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа (индикаторы ЗНАТЬ, УМЕТЬ – на выбор) включает в себя проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборка нормативного и иного материала и выполнение других заданий.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
Тема 3. Основы системы управления персоналом организации	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	1. Анализ организационной структуры отдела кадров таможни ○ Задача. На основе официального сайта ФТС и приказов выберите реальную региональную таможню. Проанализируйте её организационную структуру отдела кадров (если открыто — по штатному расписанию; если нет — по типовым моделям таможенных органов). ○ Требования: ▪ составьте схему структуры (в Visio, Draw.io или от руки); ▪ для каждого подразделения укажите 3–5 ключевых функций; ▪ выделите 2–3 проблемы структуры (например, дублирование функций, нехватка звеньев); ▪ предложите 1–2 варианта оптимизации (с обоснованием). ○ Критерии оценки: точность схемы, корректность функций, аргументированность предложений. ○ Источники: сайт ФТС, приказы ФТС, ТК РФ, учебные пособия по управлению персоналом в госорганах. 2. Разработка регламента совещания руководителя отдела кадров ○ Задача. Составьте регламент еженедельного совещания начальника отдела кадров таможни с подчинёнными (5–7 пунктов). ○ Требования: ▪ определите цели совещания, периодичность, продолжительность; ▪ пропишите порядок выступлений (кто и о чём докладывает); ▪ укажите, как фиксируются решения и контролируется исполнение; ▪ добавьте раздел «Правила поведения участников» (3–4 пункта). ○ Критерии оценки: полнота регламента, реалистичность, соответствие деловым стандартам. ○ Источники: ГОСТ Р 6.30-2003, внутренние регламенты госорганов, литература по делопроизводству. 3. Сценарий разрешения конфликтной ситуации в кадровой службе ○ Задача. Опишите пошаговый алгоритм действий руководителя отдела кадров при конфликте между двумя специалистами (например, из-за распределения обязанностей). ○ Требования: ▪ выделите 4–5 этапов урегулирования (от выявления причины до подведения итогов); ▪ для каждого этапа укажите конкретные действия руководителя (например, «провести индивидуальную беседу», «организовать медиацию»); ▪ приведите 2–3 фразы-шаблона для конструктивного диалога (например, «Я понимаю вашу позицию, но давайте найдём компромисс...»). ○ Критерии оценки: логичность алгоритма, практичность фраз, учёт нормативно-правовых рамок.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			○ Источники: ТК РФ (ст. 381–390 о трудовых спорах), пособия по конфликтологии в управлении.
Тема 3. Основы системы управления персоналом организации	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи	Сравнительный анализ двух методов отбора персонала ○ Задача. Сравните методы «ассесмент-центр» и «структурированное интервью» для отбора кандидатов на должность инспектора таможни. ○ Требования: ▪ заполните таблицу с колонками: «Метод», «Цели», «Этапы», «Плюсы», «Минусы», «Применимость в таможне»; ▪ приведите по 1 примеру из практики (используйте открытые источники или кейсы); ▪ сделайте вывод: в каких случаях каждый метод предпочтительнее. ○ Критерии оценки: глубина сравнения, корректность примеров, логичность выводов. ○ Источники: приказы ФТС о кадровой политике, статьи по HR-технологиям в госорганах. Подготовка памятки для новых сотрудников отдела кадров ○ Задача. Составьте краткую памятку (1–2 страницы) для новичка в отделе кадров таможни: «Основные документы и процедуры первого месяца работы». ○ Требования: ▪ перечислите 5–7 ключевых документов (например, ТК РФ, приказы ФТС, локальные акты); ▪ опишите 3–4 типовые процедуры (например, оформление приёма на работу, ведение личных дел); ▪ добавьте список контактов (внутренних и внешних служб, которые могут понадобиться). ○ Критерии оценки: актуальность информации, структурированность, практичность. ○ Источники: ТК РФ, внутренние регламенты таможни, образцы кадровых документов. Анализ изменений в нормативно-правовой базе ○ Задача. Выберите 1–2 недавних изменения в ТК РФ или приказах ФТС, влияющих на работу отдела кадров (например, новые требования к аттестации). ○ Требования: ▪ укажите реквизиты документа (номер, дата, название); ▪ выделите 3–4 ключевых положения, важных для кадровой службы; ▪ опишите, как эти изменения отразятся на ежедневных процессах (например, на оформлении отпусков); ▪ сформулируйте 1–2 вопроса к руководству для уточнения применения нормы. ○ Критерии оценки: точность цитирования, глубина анализа, корректность вопросов. ○ Источники: «КонсультантПлюс», «Гарант», официальный сайт ФТС. Разработка шаблона ответа на запрос сотрудника ○ Задача. Составьте шаблон официального ответа на типовой запрос сотрудника (например, о порядке предоставления отпуска). ○ Требования: ▪ используйте деловой стиль и реквизиты организации; ▪ включите ссылки на нормативные акты (ТК РФ, приказы ФТС);

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			▪ предусмотрите место для персональных данных сотрудника и даты; ▪ добавьте 2–3 варианта вежливых формулировок (например, «Сообщаем, что...», «На основании п. ... ТК РФ...»). ○ Критерии оценки: соответствие деловому стилю, юридическая корректность, универсальность шаблона. ○ Источники: ГОСТ Р 7.0.97-2016 (требования к оформлению документов), ТК РФ.
Тема 4. Стратегическое управление персоналом и кадровое планирование	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	1. Анализ кейса: распределение ролей в проектной команде таможенного органа ○ Задание. Изучите описанный кейс (прилагается) о реализации масштабного проекта в региональном таможенном управлении. Выделите ключевые роли в команде (руководитель, координатор, аналитик, исполнитель и др.). Для каждой роли сформулируйте: ▪ 3–4 ключевые функции; ▪ 2–3 компетенции, необходимые для эффективного исполнения роли; ▪ критерии оценки результативности. ○ Формат. Таблица из 4 колонок: «Роль», «Функции», «Компетенции», «Критерии оценки». ○ Объём. 1–1,5 страницы. ○ Цель. Отработать навыки распределения функций и ответственности в команде, понимания взаимосвязей между ролями. 2. Разработка регламента взаимодействия в рабочей группе ○ Задание. Составьте краткий регламент (5–7 пунктов) для рабочей группы из 5–7 сотрудников таможенного органа, решающей задачу оптимизации документооборота. Включите: ▪ порядок принятия решений (кто инициирует, кто согласовывает, кто утверждает); ▪ график встреч и отчётности; ▪ механизмы разрешения конфликтов; ▪ каналы коммуникации. ○ Формат. Документ в виде нумерованного списка с подзаголовками. ○ Объём. 0,5–1 страница. ○ Цель. Сформировать представление о процедурах организации командной работы. 3. Сценарий совещания по мотивации персонала ○ Задание. Подготовьте сценарий 30-минутного совещания руководителя отдела кадров с начальниками подразделений таможенного органа. Тема: «Повышение вовлечённости сотрудников в реализацию стратегии развития». Включите: ▪ повестку (3–4 вопроса); ▪ тезисы выступления руководителя (5–7 ключевых мыслей); ▪ 3–4 вопроса для обсуждения с участниками. ○ Формат. Текст с разделами «Повестка», «Тезисы выступления», «Вопросы для обсуждения». ○ Объём. 1 страница.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			○ Цель. Отработать навыки планирования и проведения командных мероприятий
		ИУК-3.3 Разрабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели.	1. SWOT-анализ кадрового потенциала таможенного органа ○ Задание. На основе открытых данных (сайт ФТС, отчёты) проведите SWOT-анализ кадровых ресурсов регионального таможенного управления. Выделите: ▪ 3–4 сильные стороны; ▪ 3–4 слабые стороны; ▪ 3–4 возможности; ▪ 3–4 угрозы. ○ Для каждой категории приведите краткие пояснения (1–2 предложения). ○ Формат. Таблица 2 × 2 с заголовками «Сильные стороны», «Слабые стороны», «Возможности», «Угрозы». В каждой ячейке — пункт + пояснение. ○ Объём. 1 страница. ○ Цель. Научиться выявлять ключевые факторы, влияющие на кадровую стратегию. 2. План мероприятий по снижению текучести кадров ○ Задание. Разработайте план из 5–7 мероприятий для снижения текучести персонала в таможенном органе на горизонте 1 года. Для каждого мероприятия укажите: ▪ название; ▪ цель; ▪ сроки реализации; ▪ ответственных; ▪ ожидаемый результат (в количественных или качественных показателях). ○ Формат. Таблица с колонками: «Мероприятие», «Цель», «Сроки», «Ответственные», «Результат». ○ Объём. 1–1,5 страницы. ○ Цель. Отработать навыки формирования стратегически ориентированных кадровых решений. 3. Дерево целей для проекта «Цифровизация кадровых процессов» ○ Задание. Постройте «дерево целей» для проекта внедрения электронной системы управления персоналом в таможенном органе. Иерархия: ▪ главная цель (1); ▪ подцели 1-го уровня (3–4); ▪ подцели 2-го уровня (по 2–3 для каждой подцели 1-го уровня). ○ Для каждой цели сформулируйте критерий достижения (1–2 показателя). ○ Формат. Графическая схема (можно в виде иерархии списков или блок-схемы) с подписями. ○ Объём. 1 страница (схема + пояснения). ○ Цель. Освоить методику декомпозиции стратегических целей. 4. Сценарий рискового сценария и меры реагирования ○ Задание. Опишите 2–3 наиболее вероятных риска при реализации кадровой стратегии таможенного органа (например, нехватка квалифицированных кадров, сопротивление изменениям). Для каждого риска:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			▪ укажите причины возникновения; ▪ оцените вероятность и потенциальный ущерб (по 5-балльной шкале); ▪ предложите 2–3 меры предотвращения и 2–3 меры реагирования. ○ Формат. Таблица с колонками: «Риск», «Причины», «Вероятность», «Ущерб», «Меры предотвращения», «Меры реагирования». ○ Объём. 1–1,5 страницы. ○ Цель. Развить навыки антикризисного планирования в кадровой сфере
Тема 9. Оценка персонала: специфика организации и проведения	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи и	1. Сравнительный анализ методов оценки персонала ○ Выберите 3–4 современных метода оценки персонала (например: ассессмент-центр, 360 градусов, КРІ, интервью по компетенциям). ○ Составьте сравнительную таблицу по критериям: ▪ цель метода; ▪ этапы проведения; ▪ преимущества и ограничения; ▪ сфера применения (в т. ч. в таможенных органах); ▪ возможные ошибки при внедрении. ○ Сделайте вывод: в каких ситуациях каждый метод наиболее эффективен и как его можно адаптировать под специфику таможенной службы. 2. Разработка памятки для руководителя по снижению сопротивления оценке ○ На основе изученных способов снижения негативного отношения к оценке персонала составьте краткую памятку (не более 1 стр.) для руководителя подразделения таможни. ○ Включите: ▪ 5–7 ключевых рекомендаций; ▪ примеры фраз/подходов для коммуникации с сотрудниками; ▪ перечень типичных возражений и способы их нейтрализации. ○ Обоснуйте выбор каждого пункта ссылками на источники. 3. Анализ кейса: конфликт при оценке ○ Вам предоставлен кейс (см. приложение) о ситуации, когда сотрудник таможни оспаривает результаты оценки. ○ Задание: ▪ выделите причины конфликта (не менее 3); ▪ предложите 2–3 варианта урегулирования с учётом норм ТК РФ и внутренних регламентов таможни; ▪ составьте шаблон ответа сотруднику от имени руководителя (до 200 слов). ○ Ответ оформите в виде аналитической записки.
		ИУК-3.3 Разрабатывает	1. Проектирование этапа оценки в рамках программы развития кадрового резерва таможни ○ Разработайте план этапа оценки для программы кадрового резерва таможни (срок реализации —

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
		командную стратегию для достижения поставленной цели.	6 месяцев). ○ Включите: ▪ цели и задачи этапа; ▪ перечень методов оценки (не менее 3) с обоснованием выбора; ▪ график мероприятий; ▪ список ответственных лиц (с ролями: координатор, эксперт, HR-специалист); ▪ критерии успешности этапа. ○ Оформите в виде схемы-плана (можно использовать SmartArt, MindMap или таблицу). 2. Разработка регламента проведения аттестации должностных лиц таможи ○ На основе нормативных актов (ФЗ «О службе в таможенных органах РФ», приказы ФТС) составьте краткий регламент (3–4 стр.) проведения аттестации: ▪ этапы и сроки; ▪ состав аттестационной комиссии; ▪ перечень документов; ▪ порядок обжалования результатов. ○ Выделите 3–4 риска при проведении аттестации и предложите меры их минимизации. 3. Моделирование стратегии коммуникации при внедрении новой системы оценки ○ Представьте, что в таможе внедряется система оценки на основе KPI. ○ Разработайте стратегию информирования и вовлечения сотрудников: ▪ перечислите каналы коммуникации (не менее 4); ▪ составьте 2 примера сообщений (для руководства и для рядовых сотрудников) — до 150 слов каждое; ▪ предложите формат обратной связи (опросы, встречи и т. п.). ○ Обоснуйте выбор инструментов с точки зрения повышения доверия и снижения сопротивления.

Критерии оценивания самостоятельной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	выставляется если работа носит научно-исследовательский характер, проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
хорошо	выставляется если проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
удовлетворительно	выставляется если проведен сравнительный анализ научно-методической литературы, приведены примеры
неудовлетворительно	выставляется если работа прошла проверку на антиплагиат и соответствует требованиям оформления

5. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задания для диагностической работы должны обеспечивать оценку полностью или частично сформированных компетенций. Каждое задание должно быть привязано к тому или иному индикатору сформированности компетенций.

При формировании заданий для диагностической работы необходимо использовать тестовые задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

Все типы заданий должны быть представлены не менее одного раза.

№ п/п	Тема занятия	Код компетенции	Индикатор	Тип задания	Задание		Уровень освоения компетенции
					Вариант 1	Вариант 2	
1	Тема 1. История развития управления персоналом как профессиональной деятельности	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	1	Задания закрытого типа на установление соответствия 1. Установите соответствие между этапом эволюции кадрового менеджмента и его ключевой характеристикой. А) Донаучный этап (до конца XIX в.) Б) Классический этап (конец XIX – начало XX в.) В) Гуманистический этап (середина XX в.) Г) Современный этап (конец XX – начало XXI в.) 1. Приоритет психологических и социальных аспектов, развитие корпоративной культуры. 2. Отсутствие системного подхода, управление персоналом как побочная функция. 3. Формализация процессов, научный подход к организации труда (Ф. У. Тейлор). 4. Стратегическая роль HR, управление талантами, цифровизация HR-процессов. Правильный ответ: А–2, Б–3, В–1, Г–4.	1. Соотнесите исторический период развития таможенных органов РФ с характерной особенностью управления персоналом. А) 1991–1995 гг. Б) 1996–2000 гг. В) 2001–2010 гг. Г) 2011 – н.в. 1. Внедрение компетентностного подхода, развитие системы переподготовки. 2. Формирование нормативно-правовой базы, создание кадровых служб. 3. Цифровизация HR-процессов, автоматизация кадрового учёта. 4. Становление системы профессионального образования таможенников. Правильный ответ: А–2, Б–4, В–1, Г–3.	Базовый (1-3 минуты)
2	Тема 1. История	УК- 3. Способен	ИУК-3.1 Осуществл	2	Задания закрытого типа на установление последовательности	2. Установите последовательность развития функций управления персоналом в таможенных	Базовый (1-3 минуты)

	развития управления персоналом как профессиональной деятельности	организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	яет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности		2. Расположите этапы эволюции кадрового менеджмента в хронологическом порядке: 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами. 2. Научный менеджмент (Тейлор). 3. Донаучный период. 4. Школа человеческих отношений. 5. Системный подход. Правильный ответ: 3 → 2 → 4 → 5 → 1.	органах РФ: 5. Внедрение системы оценки компетенций. 6. Формирование кадровых служб. 7. Автоматизация кадрового документооборота. 8. Разработка программ профессиональной переподготовки. Правильный ответ: 2 → 4 → 1 → 3.	
3	Тема 1. История развития управления персоналом как профессиональной деятельности	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	3	Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) 3. Какой этап эволюции кадрового менеджмента характеризуется приоритетом психологических и социальных аспектов в управлении персоналом? А) Донаучный этап. Б) Классический этап. В) Гуманистический этап. Г) Современный этап. Правильный ответ: В) Гуманистический этап. Объяснение: На гуманистическом этапе (середина XX в.) происходит смещение акцента с чисто экономических аспектов на учёт психологических и социальных потребностей работников. Это связано с развитием школы человеческих отношений (Э. Мэйо), которая доказала влияние социально-психологических факторов на производительность труда.	3. Какой фактор стал ключевым для перехода к стратегическому управлению человеческими ресурсами в конце XX века? А) Развитие информационных технологий. Б) Глобализация экономики. В) Рост конкуренции на рынках. Г) Все вышеперечисленные факторы. Правильный ответ: Г) Все вышеперечисленные факторы. Объяснение: Переход к стратегическому HR был обусловлен комплексом факторов: глобализация усилила конкуренцию, требуя новых подходов к управлению талантами; развитие ИТ позволило автоматизировать HR-процессы и анализировать большие данные; рост конкуренции сделал человеческий капитал ключевым ресурсом конкурентоспособности организации	Повышенный (3-5 минут)
4	Тема 1. История развития управления персоналом	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство	4	Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов) 4. Какие особенности характеризуют управление персоналом в таможенных органах РФ в 1990-е годы? Выберите три верных ответа. А) Отсутствие нормативно-правовой базы.	4. Какие из перечисленных характеристик относятся к современному этапу эволюции кадрового менеджмента? Выберите три верных ответа. А) Приоритет административных методов	Повышенный (3-5 минут)

	м как профессиональной деятельности	команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	о работой команды в сфере профессиональной деятельности		Б) Формирование кадровых служб. В) Внедрение компетентностного подхода. Г) Создание системы профессионального образования. Д) Автоматизация HR-процессов. Е) Стандартизация кадровых процедур. Правильные ответы: Б, Г, Е. Объяснение: • Б) Формирование кадровых служб: в 1991 г. создана Государственная таможенная служба РФ, началось формирование кадровых подразделений. • Г) Создание системы профобразования: открытие Российской таможенной академии (1993 г.), разработка программ подготовки специалистов. • Е) Стандартизация кадровых процедур: разработка первых нормативных документов по кадровой работе в таможене. Ответы А, В, Д относятся к другим периодам развития.	управления. Б) Стратегическая роль HR-службы. В) Цифровизация HR-процессов. Г) Фокус на краткосрочных результатах. Д) Управление талантами и карьерой. Е) Жёсткая иерархическая структура. Правильные ответы: Б, В, Д. Объяснение: • Б) Стратегическая роль HR-службы: современный HR участвует в формировании бизнес-стратегии, управляет человеческими ресурсами как ключевым активом. • В) Цифровизация HR-процессов: внедрение HR-аналитики, автоматизированных систем подбора, электронного документооборота. • Д) Управление талантами и карьерой: акцент на развитие персонала, планирование карьеры, удержание ключевых сотрудников. Ответы А, Г, Е характерны для более ранних этапов развития кадрового менеджмента.	
5	Тема 1. История развития управления персоналом как профессиональной деятельности	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	5	Задания открытого типа с развёрнутым ответом 5. Перечислите 4 основных этапа в истории управления персоналом. Для каждого этапа укажите: • примерные годы; • главную идею (в 1–2 предложения); • 1–2 важных изменения, которые появились на этом этапе. Примерный ответ: Донаучный этап (до конца XIX в.) ○ Идея: управление персоналом не было отдельной профессией — руководители сами решали кадровые вопросы по своему опыту. ○ Изменения: не было системности, всё зависело от личности начальника. Классический этап (конец XIX — начало XX в.) ○ Идея: научный подход к труду — нужно всё измерять, стандартизировать и платить за	5. Что такое «трудовой потенциал» работника? Назовите 3–4 его главных составляющих и кратко поясните каждую (1–2 предложения). Почему это важно для таможен? Примерный ответ: Трудовой потенциал — это то, что человек может дать работе: знания, силы, желание трудиться. Составляющие: Квалификация — образование и навыки (например, знание таможенного законодательства). Здоровье и выносливость — способность работать в напряжённом графике (досмотры, смены). Мотивация — желание хорошо выполнять работу, расти в профессии. Умение работать в команде — важно для совместных операций (например, при контроле	Высокий (5-10 минут)

					результат. ○ Изменения: появились нормы выработки, сдельная оплата труда (за количество). Гуманистический этап (середина XX в.) ○ Идея: важно учитывать чувства и отношения людей — счастливые работники трудятся лучше. ○ Изменения: стали изучать психологию труда, появились корпоративные мероприятия. Современный этап (конец XX в. — сейчас) ○ Идея: люди — главный ресурс компании, их нужно развивать и удерживать. ○ Изменения: HR-аналитика, онлайн-обучение, гибкие графики работы.	грузов). Почему важно для таможен: • Чтобы подбирать людей с нужными навыками. • Чтобы вовремя обучать сотрудников новым правилам. • Чтобы снижать ошибки из-за усталости или невнимательности. • Чтобы сохранять опытных работников и не терять экспертизу.																			
6	Тема 2 Управление персоналом в государственной кадровой политике	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	1	Задания закрытого типа на установление соответствия 6. Установите соответствие между принципами управления персоналом на государственной службе и их содержанием. <table><tr><th>Принцип</th><th>Содержание</th></tr><tr><td>А) Принцип законности</td><td>1) Обеспечение равных возможностей для всех граждан при поступлении на государственную службу</td></tr><tr><td>Б) Принцип профессионализма</td><td>2) Соблюдение норм законодательства при реализации кадровой политики</td></tr><tr><td>В) Принцип</td><td>3) Наличие у</td></tr></table>	Принцип	Содержание	А) Принцип законности	1) Обеспечение равных возможностей для всех граждан при поступлении на государственную службу	Б) Принцип профессионализма	2) Соблюдение норм законодательства при реализации кадровой политики	В) Принцип	3) Наличие у	6. Соотнесите методы управления персоналом с их группами. <table><tr><th>Метод</th><th>Группа методов</th></tr><tr><td>А) Аттестация служащих</td><td>1) Административные методы</td></tr><tr><td>Б) Должностной регламент</td><td>2) Экономические методы</td></tr><tr><td>В) Премирование за выслугу лет</td><td>3) Социально-психологические методы</td></tr><tr><td>Г) Моральное поощрение</td><td></td></tr></table> Правильный ответ: А – 1; Б – 1; В – 2; Г – 3.	Метод	Группа методов	А) Аттестация служащих	1) Административные методы	Б) Должностной регламент	2) Экономические методы	В) Премирование за выслугу лет	3) Социально-психологические методы	Г) Моральное поощрение		Базовый (1-3 минуты)
Принцип	Содержание																								
А) Принцип законности	1) Обеспечение равных возможностей для всех граждан при поступлении на государственную службу																								
Б) Принцип профессионализма	2) Соблюдение норм законодательства при реализации кадровой политики																								
В) Принцип	3) Наличие у																								
Метод	Группа методов																								
А) Аттестация служащих	1) Административные методы																								
Б) Должностной регламент	2) Экономические методы																								
В) Премирование за выслугу лет	3) Социально-психологические методы																								
Г) Моральное поощрение																									

					равного доступа госслужащих необходимой квалификации и компетенций для выполнения должностных обязанностей Правильный ответ: А – 2; Б – 3; В – 1.		
7	Тема 2 Управление персоналом в государственной кадровой политике	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	2	Задания закрытого типа на установление последовательности 7. Установите правильную последовательность этапов формирования кадрового резерва на государственной службе: 1. Оценка профессиональных и личностных качеств кандидатов. 2. Определение потребности в кадровом резерве. 3. Включение в резерв и разработка индивидуальных планов развития. 4. Отбор кандидатов на основе конкурсных процедур. 5. Мониторинг и корректировка состава резерва. Правильный ответ: 2 → 4 → 1 → 3 → 5.	7. Расположите в правильной последовательности этапы проведения аттестации государственного служащего: 1. Подготовка аттестационных материалов (отчёт, отзывы). 2. Заседание аттестационной комиссии. 3. Принятие решения и оформление аттестационного листа. 4. Уведомление служащего о предстоящей аттестации. 5. Оценка результатов и выдача рекомендаций. Правильный ответ: 4 → 1 → 2 → 3 → 5.	Базовый (1-3 минуты)
8	Тема 2 Управление персоналом в государственной кадровой политике	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	3	Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) 8. Какой принцип управления персоналом обеспечивает единство требований к государственным служащим независимо от их должностного положения? А) Принцип единоначалия. Б) Принцип равенства. В) Принцип системности. Г) Принцип прозрачности. Правильный ответ: Б) Принцип равенства. Объяснение: Принцип равенства предполагает	8. Какой метод управления персоналом наиболее эффективен для мотивации сотрудников к долгосрочному сотрудничеству в таможенных органах? А) Административное принуждение. Б) Система премирования по итогам квартала. В) Программа карьерного роста и профессионального развития. Г) Публичное порицание за ошибки. Правильный ответ: В) Программа карьерного роста и профессионального развития. Объяснение: Долгосрочная мотивация требует	Повышенный (3-5 минут)

		для достижен ия поставлен ной цели	ти		одинаковые требования к квалификации, поведению и оценке деятельности всех госслужащих, что обеспечивает справедливое кадровое управление и исключает дискриминацию. Это напрямую связано с организацией работы команды — все члены коллектива должны понимать единые правила и критерии оценки.	не только материального стимулирования, но и возможностей для профессионального роста. Программа карьерного развития позволяет сотрудникам видеть перспективы, повышает их лояльность и вовлечённость, что критично для руководства командой в государственной службе.	
9	Тема 2 Управлени е персонало м в государств енной кадровой политике	УК- 3. Способен организов ывать и руководит ь работой команды, вырабаты вая командну ю стратегию для достижен ия поставлен ной цели	ИУК-3.1 Осуществл яет организац ию и руководств о работой команды в сфере профессион альной деятельнос ти	4	Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов) 9. Какие из перечисленных инструментов относятся к экономическим методам управления персоналом на государственной службе? Выберите все верные варианты . А) Должностной оклад. Б) Система надбавок и премий. В) Кодекс этики госслужащего. Г) Компенсационные выплаты за особые условия труда. Д) Приказ о дисциплинарном взыскании. Правильные ответы: А, Б, Г. Объяснение: Экономические методы связаны с материальным стимулированием. Должностной оклад (А), премии (Б) и компенсации (Г) напрямую влияют на мотивацию через финансовые механизмы. Кодекс этики (В) относится к социально-психологическим методам, а приказ о взыскании (Д) — к административным.	9. Какие принципы управления персоналом обеспечивают эффективность командной работы в таможенных органах? Выберите все верные варианты . А) Чёткое распределение ролей и ответственности. Б) Единоначалие и субординация. В) Свобода действий каждого сотрудника без контроля. Г) Регулярная обратная связь и координация. Д) Конкуренция между подразделениями. Правильные ответы: А, Б, Г. Объяснение: Для эффективной команды важны ясность ролей (А), иерархическая структура (Б) и коммуникация (Г). Свобода без контроля (В) ведёт к хаосу, а нездоровая конкуренция (Д) разрушает сотрудничество	Повышенн ый (3-5 минут)
10	Тема 2 Управлени е персонало м в государств енной кадровой политике	УК- 3. Способен организов ывать и руководит ь работой команды, вырабаты вая	ИУК-3.1 Осуществл яет организац ию и руководств о работой команды в сфере	5	Задания открытого типа с развёрнутым ответом 10. Опишите, как принципы управления персоналом на государственной службе способствуют реализации государственной кадровой политики. Приведите не менее трёх примеров принципов и поясните их роль. Пример ответа: Принципы управления персоналом — это базовые	10. Объясните, как руководитель таможенного органа может использовать методы управления персоналом для повышения эффективности командной работы. Приведите не менее двух конкретных методов и опишите их применение. Пример ответа: Руководитель может применять: Метод целеполагания (KPI) — установление	Высокий (5- 10 минут)

		командную стратегию для достижения поставленной цели	профессиональной деятельности		правила, определяющие кадровые процессы. Их реализация обеспечивает: Принцип законности — гарантирует соблюдение норм ТК РФ и ФЗ «О государственной гражданской службе», что исключает произвол и повышает доверие к институтам власти. Принцип профессионализма — требует постоянного повышения квалификации, что повышает компетентность госслужащих и качество услуг. Принцип прозрачности — обеспечивает открытость конкурсов на замещение должностей, снижая коррупционные риски и укрепляя легитимность кадровых решений. Эти принципы создают систему, где кадровая политика становится инструментом достижения государственных целей, а команда — сплочённым профессиональным коллективом.	чётких, измеримых целей для каждого подразделения (например, сроки оформления деклараций). Это синхронизирует усилия команды и фокусирует на результатах. Метод наставничества — закрепление опытных сотрудников за новичками для передачи знаний и адаптации. Это ускоряет включение новых членов в команду и снижает ошибки. Комбинация административных (KPI) и социально-психологических (наставничество) методов создаёт баланс между контролем и поддержкой, что критически важно для командной работы в госслужбе.													
11	Тема 3 Основы системы управления персоналом организации	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	1	Задания закрытого типа на установление соответствия 11. Соотнесите элементы организационной структуры управления персоналом с их функциями в таможенной службе. <table><tr><td>Элемент структуры</td><td>Функция</td></tr><tr><td>А. Отдел кадров</td><td>1. Контроль соблюдения трудового законодательства, разрешение конфликтов</td></tr><tr><td>Б. Юридическая служба</td><td>2. Ведение личных дел, оформление</td></tr></table>	Элемент структуры	Функция	А. Отдел кадров	1. Контроль соблюдения трудового законодательства, разрешение конфликтов	Б. Юридическая служба	2. Ведение личных дел, оформление	11. Соотнесите нормативно-правовые акты с их сферой регулирования в управлении персоналом таможенни. <table><tr><td>Акт</td><td>Сфера регулирования</td></tr><tr><td>А. Трудовой кодекс РФ</td><td>1. Особенности прохождения службы в таможенных органах</td></tr><tr><td>Б. ФЗ «О службе в таможенных органах РФ»</td><td>2. Общие Принципы трудовых отношений, права и обязанности работников</td></tr></table>	Акт	Сфера регулирования	А. Трудовой кодекс РФ	1. Особенности прохождения службы в таможенных органах	Б. ФЗ «О службе в таможенных органах РФ»	2. Общие Принципы трудовых отношений, права и обязанности работников	Базовый (1-3 минуты)
Элемент структуры	Функция																		
А. Отдел кадров	1. Контроль соблюдения трудового законодательства, разрешение конфликтов																		
Б. Юридическая служба	2. Ведение личных дел, оформление																		
Акт	Сфера регулирования																		
А. Трудовой кодекс РФ	1. Особенности прохождения службы в таможенных органах																		
Б. ФЗ «О службе в таможенных органах РФ»	2. Общие Принципы трудовых отношений, права и обязанности работников																		

					<table><tr><td></td><td>приказов, учёт отпусков</td></tr><tr><td>В. Служба безопасности</td><td>3. Проверка кандидатов на допуск к гостайне, мониторинг лояльности</td></tr><tr><td>Г. Методический отдел</td><td>4. Разработка программ обучения, стандартов компетенций</td></tr></table> Правильный ответ: А — 2; Б — 1; В — 3; Г — 4.		приказов, учёт отпусков	В. Служба безопасности	3. Проверка кандидатов на допуск к гостайне, мониторинг лояльности	Г. Методический отдел	4. Разработка программ обучения, стандартов компетенций	<table><tr><td>В. Приказ ФТС о кадровом резерве</td><td>3. Порядок Формирования и работы с резервом управленческих кадров</td></tr><tr><td>Г. Локальный регламент таможни</td><td>4. Внутренний трудовой распорядок, должностные инструкции</td></tr></table> Правильный ответ: А — 2; Б — 1; В — 3; Г — 4.	В. Приказ ФТС о кадровом резерве	3. Порядок Формирования и работы с резервом управленческих кадров	Г. Локальный регламент таможни	4. Внутренний трудовой распорядок, должностные инструкции	
	приказов, учёт отпусков																
В. Служба безопасности	3. Проверка кандидатов на допуск к гостайне, мониторинг лояльности																
Г. Методический отдел	4. Разработка программ обучения, стандартов компетенций																
В. Приказ ФТС о кадровом резерве	3. Порядок Формирования и работы с резервом управленческих кадров																
Г. Локальный регламент таможни	4. Внутренний трудовой распорядок, должностные инструкции																
12	Тема 3 Основы системы управления персоналом организации	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	2	Задания закрытого типа на установление последовательности 12. Расположите этапы процесса подбора персонала в таможенной службе в правильной последовательности. 1. Публикация вакансии и приём заявок. 2. Анализ резюме и отбор кандидатов. 3. Проведение собеседования и тестирования. 4. Проверка службой безопасности (допуск к гостайне). 5. Оформление трудового договора и приказа о приёме на работу. 6. Введение в должность и адаптация. Правильный ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6.	12. Установите правильную последовательность действий при проведении аттестации сотрудника таможни. 1. Издание приказа о проведении аттестации. 2. Подготовка аттестационных листов и оценочных материалов. 3. Самооценка сотрудника (заполнение анкеты). 4. Оценка руководителя (заполнение аттестационного листа). 5. Заседание аттестационной комиссии. 6. Оформление решения и доведение его до сотрудника. Правильный ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6.	Базовый (1-3 минуты)										
13	Тема 3 Основы системы управления	УК- 3. Способен организовывать и	ИУК-3.1 Осуществляет организацию	3	Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) 13. Какая функция отдела кадров таможни является приоритетной при внедрении новой	13. Что является главным критерием эффективности системы управления персоналом в таможне? А) Минимизация затрат на кадровые процессы.	Повышенный (3-5 минут)										

	я персоналом организации	руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ю и руководств о работой команды в сфере профессиональной деятельности		информационной системы управления персоналом? А) Ведение кадрового делопроизводства. Б) Координация обучения пользователей и адаптация процессов. В) Контроль дисциплины и взысканий. Г) Расчёт заработной платы. Правильный ответ: Б. Объяснение: При внедрении ИС ключевая задача — обеспечить готовность персонала к работе в новой среде. Это требует организации обучения, корректировки регламентов и сопровождения пользователей. Остальные функции (А, В, Г) выполняются в штатном режиме и не связаны напрямую с внедрением ИТ-решений.	Б) Соответствие кадровой политики стратегическим задачам органа. В) Количество проведённых тренингов. Г) Уровень текучести кадров. Правильный ответ: Б. Объяснение: Эффективность СУП оценивается через призму достижения целей организации. Если кадровая политика поддерживает стратегические приоритеты (например, борьба с коррупцией, цифровизация), это критично для таможни. Затраты (А), количество тренингов (В) и текучесть (Г) — вторичные показатели, которые без связи со стратегией не отражают реальную эффективность	
14	Тема 3 Основы системы управления персоналом организации	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководств о работой команды в сфере профессиональной деятельности	4	Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов) 14. Какие технологии управления персоналом обязательны для таможни в рамках обеспечения режима секретности? Выберите два верных ответа. А) Электронный документооборот с ЭЦП. Б) Открытые собеседования с кандидатами. В) Проверка кандидатов службой безопасности. Г) Публикация вакансий на общедоступных сайтах. Д) Автоматизированный учёт допуска к гостайне. Правильные ответы: В, Д. Объяснение: • В) Проверка кандидатов — обязательный этап для допуска к сведениям, составляющим гостайну. • Д) Учёт допуска автоматизируется для контроля доступа и предотвращения утечек. <i>А</i> не является обязательным (может использоваться, но не везде), <i>Б</i> и <i>Г</i> противоречат требованиям секретности.	14. Какие информационные системы используются в управлении персоналом таможни? Выберите два верных ответа. А) Система электронного документооборота (СЭД). Б) Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). В) Автоматизированная система кадрового учёта (АСКУ). Г) Геоинформационная система (ГИС). Д) Система мониторинга транспортных потоков. Правильные ответы: А, В. Объяснение: • А) СЭД обеспечивает юридически значимый обмен кадровыми документами. В) АСКУ ведёт учёт персонала, отпусков, аттестаций. <i>Б, Г и Д</i> не относятся к управлению персоналом в таможенном контексте	Повышенный (3-5 минут)
15	Тема 3	УК- 3.	ИУК-3.1	5	Задания открытого типа с развёрнутым	Вопрос 1. Опишите, как информационные	Высокий (5-

	Основы системы управления персоналом организации	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	ответом 15. Опишите, как организационная структура системы управления персоналом таможни влияет на эффективность выполнения её функций. Приведите не менее трёх конкретных примеров. Пример ответа: Организационная структура определяет распределение полномочий, скорость принятия решений и качество взаимодействия между подразделениями. В таможенной службе это критически важно из-за: Жёстких требований к безопасности. Чёткое разделение функций между отделом кадров, службой безопасности и юридической службой позволяет: • оперативно проверять кандидатов на допуск к гостайне; • минимизировать риски утечки информации; • соблюдать регламенты при работе с персональными данными. Иерархичности управления. Вертикальная структура (центральный аппарат ФТС → региональные управления → таможни → посты) обеспечивает: • единообразие кадровой политики на всех уровнях; • централизованный контроль за назначением на ключевые должности; • стандартизацию документов (приказов, инструкций, отчётов). Специфики служебных процессов. Наличие специализированных подразделений (например, методического отдела) позволяет: • разрабатывать отраслевые программы обучения (таможенное оформление, борьба с контрабандой); • адаптировать КРІ под задачи таможни (скорость оформления, выявление нарушений); • координировать аттестацию с профильными экспертами.	технологии трансформируют кадровые процессы в таможенных органах. Приведите не менее четырёх конкретных примеров ИТ-решений и объясните их пользу для системы управления персоналом. Пример ответа: Автоматизированная система кадрового учёта (АСКУ) • Функция: централизованное хранение данных о сотрудниках (образование, стаж, награды, взыскания). • Польза: ○ сокращение времени на подготовку отчётов; ○ минимизация ошибок при расчёте стажа и отпусков; ○ оперативный доступ к информации для принятия решений. Система электронного документооборота (СЭД) с ЭЦП • Функция: оформление приказов, трудовых договоров, служебных записок в цифровом виде. • Польза: ○ ускорение согласования документов (до нескольких часов); ○ снижение бумажного оборота; ○ юридическая защищённость за счёт электронной подписи. Платформа дистанционного обучения (например, на базе LMS) • Функция: проведение вебинаров, тестирование знаний, выдача сертификатов. • Польза: ○ возможность обучения без отрыва от службы; ○ стандартизация программ (таможенное законодательство, ИТ-безопасность); ○ автоматизированный учёт результатов. ВІ-системы для аналитики персонала • Функция: визуализация данных о	10 минут)
--	---	---	---	---	---	-----------

					Вывод: рациональная структура СУП в таможене снижает бюрократические барьеры, повышает прозрачность кадровых решений и обеспечивает соответствие персонала требованиям государственной службы.	текучности, загрузке подразделений, эффективности обучения. • Польза: ○ выявление «узких мест» (например, высокий отток в определённом регионе); ○ прогнозирование кадровых потребностей; ○ обоснование решений по оптимизации штата. Вывод: ИТ-решения повышают прозрачность, скорость и точность кадровых процессов, что особенно важно для таможни с её высокими требованиями к дисциплине и безопасности	
16	Тема 4. Стратегическое управление персоналом и кадровое планирование	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	1	Задания закрытого типа на установление соответствия 16. Установите соответствие между уровнями кадрового планирования и их характеристиками: А) Стратегический уровень Б) Tактический уровень В) Оперативный уровень 1. Краткосрочное планирование (до 1 года), детализация тактических планов, распределение конкретных задач среди исполнителей 2. Среднесрочное планирование (1–3 года), разработка программ по реализации стратегических целей в области персонала 3. Долгосрочное планирование (3–5 лет и более), определение общих целей и направлений кадровой политики организации Правильный ответ: А-3, Б-2, В-1.	16. Установите соответствие между методами прогнозирования потребности в персонале и их сутью: А) Метод экстраполяции Б) Метод экспертных оценок В) Метод бенчмаркинга 1. Использование опыта и суждений специалистов (внутренних или внешних) для оценки будущей потребности в персонале 2. Перенос текущих тенденций и закономерностей на будущее с учётом возможных изменений 3. Сравнение показателей потребности в персонале с аналогичными организациями (лидерами отрасли) для определения целевых значений Правильный ответ: А-2, Б-1, В-3.	Базовый (1-3 минуты)
17	Тема 4. Стратегическое управление персоналом и кадровое планирование	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере	2	Задания закрытого типа на установление последовательности 17. Установите правильную последовательность этапов процесса кадрового планирования: 1. Анализ текущего состояния персонала (количественного и качественного состава) 2. Прогнозирование будущей потребности в персонале 3. Разработка плана мероприятий по покрытию	17. Установите правильную последовательность действий при разработке системы нормирования труда: 1. Анализ содержания труда и технологических процессов 2. Выбор методов нормирования (аналитические, опытно-статистические) 3. Расчёт норм времени, выработки, обслуживания	Базовый (1-3 минуты)

	ние	командную стратегию для достижения поставленной цели	профессиональной деятельности		потребности в персонале 4. Оценка эффективности реализации кадрового плана 5. Определение источников покрытия потребности (внутренние/внешние) 6. Согласование и утверждение кадрового плана Правильный ответ: 1 → 2 → 5 → 3 → 6 → 4.	4. Апробация и корректировка норм 5. Утверждение и внедрение норм в практику 6. Мониторинг и пересмотр норм в связи с изменениями условий труда Правильный ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6.	
18	Тема 4. Стратегическое управление персоналом и кадровое планирование	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	3	Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) 18. Какой из перечисленных методов является наиболее эффективным для прогнозирования долгосрочной потребности в высококвалифицированных специалистах в таможенных органах? А) Метод экстраполяции текущих трендов Б) Метод экспертных оценок (с привлечением ведущих специалистов и руководителей) В) Метод анализа текучести кадров Г) Метод математического моделирования на основе исторических данных Правильный ответ: Б) Метод экспертных оценок. Объяснение: В условиях долгосрочной перспективы и высокой неопределённости (изменение законодательства, технологий, внешнеторговой политики) экспертные оценки позволяют учесть не только количественные, но и качественные факторы: появление новых специализаций, изменение требований к компетенциям, стратегические приоритеты развития таможенной службы. Экстраполяция и математическое моделирование менее надёжны из-за возможного смещения трендов, а анализ текучести даёт информацию лишь о прошлом, а не о будущем спросе.	18. Что является ключевым критерием при выборе метода нормирования труда в таможенных органах? А) Минимальная стоимость внедрения метода Б) Максимальная точность расчётов норм В) Соответствие метода специфике таможенных операций и возможностям автоматизации Г) Скорость получения результатов нормирования Правильный ответ: В) Соответствие метода специфике таможенных операций и возможностям автоматизации. Объяснение: Таможенные операции имеют высокую степень регламентации и часто требуют точного учёта времени (например, при контроле грузов). Метод нормирования должен учитывать: • специфику процессов (документальный контроль, физический досмотр, анализ рисков); • возможность интеграции с информационными системами (АИС «Таможенный контроль»); требования к точности для расчёта нагрузки и штатной численности. Точность (Б) важна, но без учёта специфики она может быть недостижима или избыточна. Стоимость (А) и скорость (Г) — вторичные критерии.	Повышенный (3-5 минут)
19	Тема 4. Стратегическое	УК- 3. Способен	ИУК-3.1 Осуществл	3	Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов)	19. Какие показатели являются ключевыми для оценки эффективности кадрового планирования	Повышенный (3-5 минут)

	ское управление персоналом и кадровое планирование	организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	яет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности		19. Какие методы кадрового планирования позволяют эффективно руководить командой в условиях неопределённости? Выберите три верных ответа. А) Сценарное планирование Б) Метод «дерева решений» В) Жёсткое долгосрочное планирование по нормативам Г) Гибкое планирование с регулярным пересмотром Д) Планирование на основе интуиции руководителя Е) Метод «от достигнутого» Правильные ответы: А, Б, Г. Объяснение: • А) Сценарное планирование позволяет разработать несколько вариантов развития (оптимистичный, пессимистичный, базовый) и заранее подготовить кадровые решения для каждого. • Б) Метод «дерева решений» помогает визуализировать альтернативные пути действий и их последствия, что критично для командной работы. • Г) Гибкое планирование с пересмотром (например, ежеквартально) даёт возможность адаптировать состав и задачи команды к меняющимся условиям. Неверные варианты: • В) Жёсткое планирование не учитывает изменения и снижает адаптивность команды. • Д) Интуиция не обеспечивает объективности и воспроизводимости решений. • Е) Метод «от достигнутого» игнорирует новые вызовы и риски.	в таможенных органах? Выберите три верных ответа. А) Коэффициент текучести кадров Б) Процент выполнения плана по набору персонала В) Средний стаж работы сотрудников Г) Уровень удовлетворённости персонала Д) Соотношение затрат на персонал и объёма выполненных операций Е) Количество дисциплинарных взысканий Правильные ответы: А, Б, Д. Объяснение: • А) Коэффициент текучести кадров — ключевой индикатор стабильности коллектива. Высокая текучесть сигнализирует о проблемах с мотивацией, условиями труда или кадровой политикой, что напрямую влияет на эффективность работы таможенных органов. • Б) Процент выполнения плана по набору персонала показывает, насколько успешно организация закрывает потребность в кадрах. Отставание от плана ведёт к перегрузкам, снижению качества контроля и рискам нарушений. • Д) Соотношение затрат на персонал и объёма выполненных операций отражает экономическую эффективность кадрового планирования. Позволяет оценить, насколько рационально используются ресурсы: достаточно ли сотрудников для выполнения задач без избыточных расходов. Неверные варианты: • В) Средний стаж работы сотрудников — косвенный показатель. Сам по себе не говорит об эффективности: долгий стаж может сочетаться с низкой продуктивностью. • Г) Уровень удовлетворённости персонала — важен для климата в коллективе, но не является прямым критерием эффективности планирования. Может измеряться отдельно как	минут)
--	--	---	---	--	--	---	--------

						фактор удержания. Е) Количество дисциплинарных взысканий — показатель дисциплины, а не эффективности планирования. Может быть следствием других проблем (недостаточная подготовка, перегруженность).	
20	Тема 4. Стратегическое управление персоналом и кадровое планирование	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	5	Задания открытого типа с развёрнутым ответом 20. Опишите алгоритм разработки кадрового плана для таможенного поста на год. Укажите не менее 5 этапов и кратко раскройте содержание каждого. Примерный ответ: Анализ текущей кадровой ситуации — оценка численности, квалификации, загруженности сотрудников; выявление «узких мест» (например, нехватка инспекторов в ночную смену). Прогнозирование нагрузки — расчёт ожидаемого объёма грузопотоков, количества деклараций, контрольных мероприятий на основе данных за прошлые периоды и прогнозов внешней торговли. Определение потребности в персонале — расчёт необходимой численности по категориям (инспекторы, аналитики, технические специалисты) с учётом нормативов времени на операции и планируемой автоматизации. Разработка мероприятий по покрытию потребности — планирование набора новых сотрудников, переподготовки действующих, ротации, привлечения временных работников. Бюджетирование — расчёт затрат на зарплату, обучение, соцпакет, командировки; согласование с финансовым подразделением. Утверждение и доведение плана — согласование с руководством таможенного управления, информирование подразделений о целевых показателях и сроках. Мониторинг и корректировка —	20. Перечислите и обоснуйте 4 критерия, по которым можно оценить качество системы нормирования труда в таможенных органах. Примерный ответ: Соответствие нормативам законодательства — нормы времени на таможенные операции должны учитывать требования ТК ЕАЭС, федеральных законов и приказов ФТС. Например, сроки проведения досмотра не могут превышать установленные лимиты. Реалистичность и выполнимость — нормативы должны базироваться на фактических замерах времени с учётом типичных задержек (оформление документов, технические сбои). Нереалистичные нормы ведут к перегрузкам и ошибкам. Адаптивность к изменениям — система должна предусматривать пересмотр норм при внедрении новых технологий (например, переход на электронный документооборот сокращает время на проверку деклараций). Прозрачность для сотрудников — нормы должны быть понятны персоналу, а их расчёт — обоснован. Это снижает конфликты и повышает мотивацию: сотрудники видят связь между нагрузкой и штатной численностью. Дополнительно: качество нормирования также оценивается по влиянию на ключевые показатели таможни — скорость оформления грузов, процент выявленных нарушений, уровень жалоб участников ВЭД.	Высокий (5-10 минут)

					ежеквартальный анализ выполнения плана, внесение изменений при изменении внешних условий (например, введение новых таможенных процедур).																						
21	Тема 5. Технологии и формирования кадрового состава	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	1	Задания закрытого типа на установление соответствия 21. Установите соответствие между кадровыми технологиями и их существенными характеристиками. <table><tr><th>Технология</th><th>Характеристика</th></tr><tr><td>А) Подбор персонала</td><td>1) Процесс Приспособления работника к условиям труда и коллективу</td></tr><tr><td>Б) Расстановка персонала</td><td>2) Определение оптимального места для сотрудника в структуре организации</td></tr><tr><td>В) Адаптация персонала</td><td>3) Поиск и привлечение кандидатов, соответствующих требованиям должности</td></tr><tr><td>Г) Высвобождение персонала</td><td>4) Процедура прекращения трудовых отношений по различным основаниям</td></tr></table>	Технология	Характеристика	А) Подбор персонала	1) Процесс Приспособления работника к условиям труда и коллективу	Б) Расстановка персонала	2) Определение оптимального места для сотрудника в структуре организации	В) Адаптация персонала	3) Поиск и привлечение кандидатов, соответствующих требованиям должности	Г) Высвобождение персонала	4) Процедура прекращения трудовых отношений по различным основаниям	21. Установите соответствие между видами увольнения и их характеристиками. <table><tr><th>Вид увольнения</th><th>Характеристика</th></tr><tr><td>А) По инициативе работника</td><td>1) Прекращение трудового договора по соглашению сторон</td></tr><tr><td>Б) По инициативе работодателя</td><td>2) Расторжение договора по собственному желанию сотрудника</td></tr><tr><td>В) По соглашению сторон</td><td>3) Увольнение в связи с нарушением трудовой дисциплины</td></tr><tr><td>Г) В связи с обстоятельствами, не зависящими от воли сторон</td><td>4) Увольнение при призыве на военную службу</td></tr></table> Правильный ответ: А – 2; Б – 3; В – 1; Г – 4	Вид увольнения	Характеристика	А) По инициативе работника	1) Прекращение трудового договора по соглашению сторон	Б) По инициативе работодателя	2) Расторжение договора по собственному желанию сотрудника	В) По соглашению сторон	3) Увольнение в связи с нарушением трудовой дисциплины	Г) В связи с обстоятельствами, не зависящими от воли сторон	4) Увольнение при призыве на военную службу	Базовый (1-3 минуты)
Технология	Характеристика																										
А) Подбор персонала	1) Процесс Приспособления работника к условиям труда и коллективу																										
Б) Расстановка персонала	2) Определение оптимального места для сотрудника в структуре организации																										
В) Адаптация персонала	3) Поиск и привлечение кандидатов, соответствующих требованиям должности																										
Г) Высвобождение персонала	4) Процедура прекращения трудовых отношений по различным основаниям																										
Вид увольнения	Характеристика																										
А) По инициативе работника	1) Прекращение трудового договора по соглашению сторон																										
Б) По инициативе работодателя	2) Расторжение договора по собственному желанию сотрудника																										
В) По соглашению сторон	3) Увольнение в связи с нарушением трудовой дисциплины																										
Г) В связи с обстоятельствами, не зависящими от воли сторон	4) Увольнение при призыве на военную службу																										

					Правильный ответ: А – 3; Б – 2; В – 1; Г – 4.		
22	Тема 5. Технологии и формирования кадрового состава	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	2	Задания закрытого типа на установление последовательности 22. Установите правильную последовательность этапов подбора персонала в таможенные органы. 1. Анализ вакантной должности и формирование профиля компетенций. 2. Размещение вакансии и привлечение кандидатов. 3. Первичный отбор резюме и анкет. 4. Проведение собеседований и тестирования. 5. Проверка рекомендаций и документов. 6. Принятие решения о найме и оформление трудового договора. Правильный ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6.	22. Восстановите последовательность действий при планировании рабочих мест в таможенном органе. 1. Анализ текущих рабочих мест и их загрузки. 2. Определение потребности в новых рабочих местах. 3. Разработка требований к рабочим местам (технические, эргономические, правовые). 4. Проектирование новых рабочих мест с учётом требований. 5. Расчёт затрат на организацию рабочих мест. 6. Внедрение и апробация новых рабочих мест. Правильный ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6	Базовый (1-3 минуты)
23	Тема 5. Технологии и формирования кадрового состава	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	3	Задания комбинированного типа (выбор одного правильного ответа) 23. Какова основная цель оперативного плана работы с персоналом в таможенном органе? А) Долгосрочное стратегическое планирование кадровой политики. Б) Решение текущих кадровых задач на период до 1 года. В) Разработка системы мотивации персонала. Г) Проведение аттестации сотрудников. Правильный ответ: Б) Решение текущих кадровых задач на период до 1 года. Объяснение: Оперативный план работы с персоналом ориентирован на краткосрочный период (обычно до 1 года) и направлен на решение актуальных кадровых вопросов: закрытие вакансий, обучение, ротацию, оптимизацию численности. В отличие от стратегического плана, он не затрагивает	23. Какой этап адаптации является ключевым для формирования лояльности сотрудника к таможенному органу? А) Ознакомление с корпоративной культурой. Б) Вводное обучение. В) Работа с наставником. Г) Промежуточная аттестация. Правильный ответ: В) Работа с наставником. Объяснение: Работа с наставником позволяет новому сотруднику не только быстрее освоить профессиональные навыки, но и почувствовать поддержку, интегрироваться в коллектив, понять негласные правила организации. Наставник выступает проводником в корпоративной культуре, что существенно влияет на формирование лояльности и снижение риска досрочного увольнения.	Повышенный (3-5 минут)

					долгосрочные цели, а фокусируется на повседневных задачах.		
24	Тема 5. Технологии и формирования кадрового состава	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	4	Задания комбинированного типа (выбор нескольких правильных ответов) 24. Какие из перечисленных факторов влияют на эффективность расстановки персонала в таможенном органе? Выберите три верных варианта. А) Уровень квалификации сотрудника. Б) Личные предпочтения руководителя. В) Психологическая совместимость с коллективом. Г) Географическое расположение рабочего места. Д) Соответствие компетенций требованиям должности. Е) Возраст сотрудника. Правильные ответы: А, В, Д. Объяснение: • А) Уровень квалификации определяет способность сотрудника выполнять должностные обязанности. • В) Психологическая совместимость снижает конфликтность и повышает командную эффективность. • Д) Соответствие компетенций гарантирует, что сотрудник справится с задачами на конкретной должности. <i>Варианты Б, Г, Е не являются объективными критериями расстановки персонала и могут привести к субъективизму и снижению эффективности.</i>	24. Какие методы использует психолог при отборе кандидатов на службу в таможенные органы? Выберите три верных варианта. А) Тестирование на профессиональные знания. Б) Психологическое тестирование (личностные опросники). В) Собеседование с оценкой невербального поведения. Г) Проверка физической подготовки. Д) Анализ биографических данных. Е) Ассессмент-центр. Правильные ответы: Б, В, Е. Объяснение: • Б) Психологическое тестирование выявляет личностные черты, стрессоустойчивость, склонность к девиантному поведению. • В) Собеседование с анализом невербалики помогает оценить искренность, уровень тревожности, коммуникативные навыки. • Е) Ассессмент-центр моделирует рабочие ситуации и позволяет наблюдать поведение кандидата в условиях, приближённых к реальным. <i>Варианты А, Г, Д относятся к другим этапам отбора и не являются сугубо психологическими методами</i>	Повышенный (3-5 минут)
25	Тема 5. Технологии и формирования кадрового состава	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды,	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой	5	Задания открытого типа с развёрнутым ответом 25. Опишите роль психолога в процессе отбора персонала для таможенных органов. Приведите не менее трёх конкретных примеров его деятельности. Ответ:	25. Опишите этапы процесса высвобождения персонала в таможенном органе. Укажите не менее 5 этапов и обоснуйте их необходимость с точки зрения соблюдения правовых и этических норм. Ответ: Процесс высвобождения персонала в	Высокий (5-10 минут)

		вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	команды в сфере профессиональной деятельности		Психолог играет ключевую роль в отборе персонала для таможенных органов, обеспечивая: Оценку психологической устойчивости — выявляет кандидатов, способных работать в условиях высокого стресса (например, при досмотре грузов, общении с нарушителями). Используются тесты на стрессоустойчивость, симуляционные упражнения. Выявление коррупционных рисков — с помощью личностных тестов (например, ММРІ, опросников на ценностные ориентации) и проективных методик определяет склонность к девиантному поведению, готовность к злоупотреблению служебным положением. Оценку коммуникативной компетентности — анализирует навыки делового общения, умение вести переговоры, разрешать конфликты. Применяются ролевые игры, кейс-методы, наблюдение за невербальным поведением. Прогнозирование адаптационного потенциала — определяет, насколько быстро кандидат сможет влиться в коллектив и освоить специфику таможенной службы. Используются биографические анкеты, интервью с элементами проективных вопросов. Экспертную поддержку при принятии кадровых решений — готовит заключения для аттестационной комиссии, обосновывая рекомендации по допуску/отсеву кандидатов на основе объективных данных.	таможенном органе включает следующие этапы: Инициирование процедуры — фиксация основания для увольнения (инициатива работника, работодателя, соглашение сторон, обстоятельства, не зависящие от воли сторон). Необходимость: обеспечивает правовую прозрачность, исключает произвольные решения. Документальное оформление — подготовка приказа, уведомление сотрудника под подпись, составление акта при отказе от подписи. Необходимость: соблюдение требований ТК РФ, предотвращение трудовых споров. Проведение беседы с увольняемым — разъяснение причин, обсуждение условий увольнения, ответов на вопросы. Необходимость: снижение психоэмоциональной нагрузки, поддержание репутации организации. Выполнение обязательств перед сотрудником — расчёт заработной платы, компенсаций, выдача трудовой книжки, справок (2-НДФЛ, о стаже). Необходимость: исполнение норм трудового законодательства, защита прав работника. Передача дел и материальных ценностей — инвентаризация, оформление актов приёма-передачи, отключение доступов к информационным системам. Необходимость: предотвращение утраты данных и имущества, обеспечение непрерывности процессов. Анализ причин увольнения — анкетирование увольняемого (при согласии), разбор ситуации с руководителем подразделения. Необходимость: выявление системных проблем, профилактика текучести. Информирование коллектива — официальное уведомление о кадровых изменениях без разглашения конфиденциальных деталей. Необходимость: поддержание доверия,	
--	--	--	---	--	---	---	--

						предотвращение слухов. Архивация документов — хранение приказов, заявлений, соглашений в соответствии с номенклатурой дел. Необходимость: соблюдение сроков хранения, готовность к проверкам.																	
26	Тема 6. Основы и специфика управления профессиональным развитием кадров в таможенных органах	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	1	Задания закрытого типа на установление соответствия 26. Установите соответствие между видами карьеры и их характеристиками: <table><tr><th>Вид карьеры</th><th>Характеристика</th></tr><tr><td>1. Вертикальная</td><td>А. Перемещение в другую функциональную область, расширение полномочий в рамках того же уровня иерархии</td></tr><tr><td>2. Горизонтальная</td><td>Б. Продвижение по служебной лестнице с повышением должностного уровня и статуса</td></tr><tr><td>3. Центростремительная</td><td>В. Приближение к центру принятия решений, увеличение</td></tr></table>	Вид карьеры	Характеристика	1. Вертикальная	А. Перемещение в другую функциональную область, расширение полномочий в рамках того же уровня иерархии	2. Горизонтальная	Б. Продвижение по служебной лестнице с повышением должностного уровня и статуса	3. Центростремительная	В. Приближение к центру принятия решений, увеличение	26. Установите соответствие между концепциями обучения и их ключевыми идеями: <table><tr><th>Концепция</th><th>Идея</th></tr><tr><td>1. Андрагогика</td><td>А. Обучение через решение реальных производственных задач, акцент на практику</td></tr><tr><td>2. Когнитивизм</td><td>Б. Учёт особенностей взрослых обучающихся: опыт, мотивация, самостоятельность</td></tr><tr><td>3. Проблемное обучение</td><td>В. Фокус на процессах восприятия, запоминания, мышления; структурирование знаний</td></tr></table> Правильный ответ: 1 — Б; 2 — В; 3 — А.	Концепция	Идея	1. Андрагогика	А. Обучение через решение реальных производственных задач, акцент на практику	2. Когнитивизм	Б. Учёт особенностей взрослых обучающихся: опыт, мотивация, самостоятельность	3. Проблемное обучение	В. Фокус на процессах восприятия, запоминания, мышления; структурирование знаний	Базовый (1-3 минуты)
Вид карьеры	Характеристика																						
1. Вертикальная	А. Перемещение в другую функциональную область, расширение полномочий в рамках того же уровня иерархии																						
2. Горизонтальная	Б. Продвижение по служебной лестнице с повышением должностного уровня и статуса																						
3. Центростремительная	В. Приближение к центру принятия решений, увеличение																						
Концепция	Идея																						
1. Андрагогика	А. Обучение через решение реальных производственных задач, акцент на практику																						
2. Когнитивизм	Б. Учёт особенностей взрослых обучающихся: опыт, мотивация, самостоятельность																						
3. Проблемное обучение	В. Фокус на процессах восприятия, запоминания, мышления; структурирование знаний																						

					влияния без формального повышения в должности Правильный ответ: 1 — Б; 2 — А; 3 — В.		
27	Тема 6. Основы и специфика управления профессиональным развитием кадров в таможенных органах	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	2	Задания закрытого типа на установление последовательности 27. Расположите этапы формирования кадрового резерва в правильном порядке: 1. Оценка потенциала кандидатов. 2. Определение потребностей в резерве. 3. Разработка программ развития резервистов. 4. Отбор кандидатов. 5. Мониторинг и корректировка состава резерва. Правильный ответ: 2 → 4 → 1 → 3 → 5.	27. Установите последовательность действий при внедрении инноваций в кадровой работе: 6. Обучение персонала новым методам. 7. Оценка эффективности нововведений. 8. Анализ потребностей в изменениях. 9. Разработка и утверждение нововведений. 10. Пилотное тестирование. Правильный ответ: 3 → 4 → 1 → 5 → 2.	Базовый (1-3 минуты)
28	Тема 6. Основы и специфика управления профессиональным развитием кадров в таможенных органах	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	3	Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) 28. Какой метод оценки инновационного потенциала сотрудника наиболее эффективен в таможенных органах? а) Анкетирование. б) Кейс-метод (решение ситуационных задач). в) Тестирование на знание нормативных актов. г) Оценка по KPI за прошедший год. Правильный ответ: б) Кейс-метод. Объяснение: Кейс-метод позволяет моделировать реальные проблемные ситуации, требующие новаторского	28. Что является ключевым фактором стимулирования новаторства в таможенных органах? а) Материальное поощрение. б) Создание безопасной среды для предложений (отсутствие санкций за ошибки). в) Обязательное внедрение всех идей сотрудников. г) Публичное признание достижений. Правильный ответ: б) Создание безопасной среды. Объяснение: Без психологической безопасности сотрудники	Повышенный (3-5 минут)

		ия поставлен ной цели			подхода. Он оценивает: • способность находить нестандартные решения; • готовность к изменениям; • умение применять знания в нестандартных условиях. Анкетирование и тестирование дают лишь формальные данные, а KPI отражают прошлые достижения, но не потенциал. •	боятся предлагать идеи из-за риска наказания за неудачу. Это блокирует инициативу. Материальное поощрение и публичное признание важны, но вторичны. Обязательное внедрение всех идей нереалистично и может снизить качество решений.	
29	Тема 6. Основы и специфика управления профессиональным развитием кадров в таможенных органах	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	4	Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов) 29. Какие методы аттестации применяются в таможенных органах? Выберите все верные варианты: а) Собеседование с аттестационной комиссией. б) Тестирование профессиональных знаний. в) Анонимное голосование коллег. г) Анализ показателей служебной деятельности. д) Психологическое тестирование. Правильные ответы: а), б), г). Объяснение: • Собеседование позволяет оценить коммуникативные навыки и аргументацию. • Тестирование проверяет знание нормативных актов и процедур. • Анализ показателей (KPI) отражает результативность работы. Анонимное голосование не является официальным методом аттестации. Психологическое тестирование применяется выборочно, но не входит в стандартный аттестационный пакет.	29. Какие элементы входят в личный жизненный план сотрудника? Выберите все верные варианты: а) Цели профессионального роста. б) План финансового обеспечения. в) График отпусков на 5 лет. г) Стратегия развития личных компетенций. д) Перечень хобби и увлечений. Правильные ответы: а), б), г). Объяснение: • Цели профессионального роста задают вектор карьеры. • Финансовый план обеспечивает ресурсную базу. Развитие компетенций поддерживает конкурентоспособность. График отпусков и хобби не являются структурными элементами жизненного плана в контексте управления персоналом	Повышенный (3-5 минут)
30	Тема 6. Основы и специфика управления	УК- 3. Способен организовывать и руководит	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и	5	Задания открытого типа с развёрнутым ответом 30. Опишите алгоритм проведения аттестации сотрудника таможенных органов. Укажите не	Вопрос 1 Перечислите и раскройте не менее 4 специфических особенностей управления профессиональным развитием кадров в таможенных органах. Обоснуйте	Высокий (5-10 минут)

	профессиональным развитием кадров в таможенных органах	работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	руководством о работой команды в сфере профессиональной деятельности	менее 5 этапов и их содержание. Примерный ответ: Подготовительный этап ○ формирование аттестационной комиссии (председатель, секретарь, члены комиссии); ○ разработка и утверждение графика проведения аттестации; ○ подготовка нормативных документов (положение об аттестации, бланки аттестационных листов); ○ уведомление сотрудников о предстоящей аттестации (не менее чем за 2 недели). Сбор и анализ информации ○ подготовка представления руководителя на аттестуемого (оценка результатов работы, профессиональных и личностных качеств); ○ сбор статистических данных о выполнении KPI за аттестационный период; ○ анализ служебных записок, поощрений и взысканий; ○ при необходимости — проведение анкетирования коллег и подчинённых. Проведение аттестационного собеседования ○ представление сотрудника комиссией; ○ самопрезентация аттестуемого (достижения, проблемы, планы развития); ○ вопросы членов комиссии по профессиональной компетенции и знанию нормативных актов; ○ обсуждение проблемных ситуаций и вариантов их решения. Оценка и принятие решения ○ коллегиальное обсуждение результатов аттестации; ○ заполнение аттестационного листа с оценкой по установленным критериям; ○ формулировка рекомендаций (соответствие должности, необходимость переподготовки, включение в кадровый резерв и т. д.); ○ оформление протокола заседания комиссии.	каждый пункт с точки зрения нормативно-правового регулирования и организационной специфики. Примерный ответ: Жёсткая регламентация процессов обучения ○ обусловлено требованиями Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» и ведомственных приказов ФТС; ○ программы профессионального развития утверждаются на федеральном уровне, что ограничивает гибкость локального планирования; ○ обязательное прохождение курсов повышения квалификации по утверждённым темам и в установленные сроки. Приоритет служебной дисциплины и соблюдения регламентов ○ развитие компетенций направлено прежде всего на безукоризненное исполнение нормативных актов и инструкций; ○ в отличие от коммерческих организаций, инновационность и инициативность не являются ключевыми критериями оценки; ○ акцент на знание таможенных процедур, законодательства ЕАЭС, антикоррупционных норм. Ограниченные возможности горизонтальной карьеры ○ структура таможенных органов иерархична и функционально замкнута; ○ переходы между подразделениями (например, из таможенного поста в региональное управление) требуют согласования на высшем уровне; ○ карьерный рост чаще вертикален и связан с повышением классного чина. Высокая степень контроля и отчётности ○ каждый этап профессионального развития документируется (удостоверения, сертификаты,	
--	---	--	---	---	--	--

					Заключительный этап - ознакомление сотрудника с результатами аттестации под подпись; - внесение данных в личное дело и систему кадрового учёта; - разработка индивидуального плана развития (при необходимости); - контроль исполнения рекомендаций в установленный срок.	аттестационные листы); - результаты обучения напрямую влияют на аттестацию и присвоение классных чинов; - регулярные проверки Рособнадзора и внутреннего аудита ФТС за соблюдением требований к квалификации. Специфика безопасности и конфиденциальности - доступ к обучению по отдельным направлениям (например, оперативно-розыскной деятельности) ограничен допусками; - использование закрытых информационных систем и баз данных требует дополнительной сертификации персонала; - программы развития включают блоки по информационной безопасности и защите гостайны.															
31	Тема 7 Управление социальным развитием	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	1	Задания закрытого типа на установление соответствия 31. Соотнесите задачи социальной службы с их описанием. <table><tr><th>Задача</th><th>Описание</th></tr><tr><td>А) Социальное сопровождение</td><td>1) Организация льготного питания, компенсаций, материальной помощи</td></tr><tr><td>Б) Социально-психологическая поддержка</td><td>2) Помощь в адаптации новых сотрудников, консультирование</td></tr></table>	Задача	Описание	А) Социальное сопровождение	1) Организация льготного питания, компенсаций, материальной помощи	Б) Социально-психологическая поддержка	2) Помощь в адаптации новых сотрудников, консультирование	31. Установите соответствие между факторами социальной среды и их примерами. <table><tr><th>Фактор</th><th>Пример</th></tr><tr><td>А) Экономические факторы</td><td>1) Корпоративная культура, традиции, ценности</td></tr><tr><td>Б) Социальные факторы</td><td>2) Уровень заработной платы, система премирования</td></tr><tr><td>В) Культурно-организационные факторы</td><td>3) Демографическая структура коллектива, социальные</td></tr></table>	Фактор	Пример	А) Экономические факторы	1) Корпоративная культура, традиции, ценности	Б) Социальные факторы	2) Уровень заработной платы, система премирования	В) Культурно-организационные факторы	3) Демографическая структура коллектива, социальные	Базовый (1-3 минуты)
Задача	Описание																				
А) Социальное сопровождение	1) Организация льготного питания, компенсаций, материальной помощи																				
Б) Социально-психологическая поддержка	2) Помощь в адаптации новых сотрудников, консультирование																				
Фактор	Пример																				
А) Экономические факторы	1) Корпоративная культура, традиции, ценности																				
Б) Социальные факторы	2) Уровень заработной платы, система премирования																				
В) Культурно-организационные факторы	3) Демографическая структура коллектива, социальные																				

					ние по личным вопросам В) Социальное обеспечение 3) Содействие в решении бытовых, жилищных, медицинских вопросов Правильный ответ: А — 3; Б — 2; В — 1.	связи Правильный ответ: А — 2; Б — 3; В — 1	
32	Тема 7. Управление социальным развитием	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	2	Задания закрытого типа на установление последовательности 32. Расположите этапы разработки социальной программы в таможенной организации в правильной последовательности: 1. Определение целей и задач программы. 2. Анализ социальной ситуации в организации. 3. Разработка плана мероприятий. 4. Оценка ресурсов и бюджета. 5. Утверждение программы руководством. 6. Реализация программы. 7. Мониторинг и оценка результатов. Правильный ответ: 2 → 1 → 4 → 3 → 5 → 6 → 7.	32. Установите правильную последовательность действий при разрешении социального конфликта в коллективе: 1. Выявление сторон конфликта и их интересов. 2. Поиск компромиссных решений. 3. Анализ причин конфликта. 4. Проведение переговоров. 5. Принятие решения и его реализация. 6. Оценка последствий и профилактика повторных конфликтов. Правильный ответ: 1 → 3 → 2 → 4 → 5 → 6.	Базовый (1-3 минуты)
33	Тема 7. Управление социальным развитием	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной	3	Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) 33. Что является основной целью управления социальным развитием в таможенных органах? а) Повышение уровня заработной платы всех сотрудников. б) Создание условий для гармоничного развития личности и коллектива. в) Сокращение социальных льгот для оптимизации бюджета.	33. Какова роль социальной службы в управлении социальным развитием организации? а) Организация досуга сотрудников. б) Координация социальных программ, поддержка и защита персонала. в) Контроль за соблюдением трудовой дисциплины. г) Ведение кадрового делопроизводства. Правильный ответ: б) Координация	Повышенный (3-5 минут)

		ю стратегию для достижения поставленной цели	альной деятельности		г) Увеличение количества социальных программ без учёта их эффективности. Правильный ответ: б) Создание условий для гармоничного развития личности и коллектива. Объяснение: Управление социальным развитием направлено на баланс интересов личности и организации, формирование благоприятной среды, что способствует повышению лояльности и производительности. Остальные варианты либо узки (а), либо противоречат целям социального развития (в, г).	социальных программ, поддержка и защита персонала. Объяснение: Социальная служба фокусируется на реализации социальной политики, помощи сотрудникам в сложных ситуациях, разработке и внедрении социальных программ. Остальные функции относятся к другим подразделениям	
34	Тема 7. Управление социальным развитием	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	4	Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов) 34. Какие из перечисленных задач относятся к функциям социальной службы в таможенных органах? (Выберите 3 правильных ответа.) а) Организация медицинского обслуживания сотрудников. б) Разработка стратегии внешнеэкономической деятельности. в) Предоставление материальной помощи нуждающимся сотрудникам. г) Проведение антикоррупционных проверок. д) Содействие в решении жилищных вопросов. е) Контроль за исполнением таможенных процедур. Правильные ответы: а), в), д). Объяснение: Социальная служба занимается вопросами здоровья, материальной и жилищной поддержки сотрудников. Остальные задачи относятся к иным направлениям деятельности (стратегическое планирование, контроль, операционные процессы).	34. Какие меры способствуют повышению социальной защищённости сотрудников таможенных органов? (Выберите 3 правильных ответа.) а) Введение гибкой системы премирования. б) Обеспечение добровольного медицинского страхования. в) Увеличение продолжительности рабочего дня. г) Предоставление льготных кредитов на жильё. д) Сокращение количества отпусков. е) Организация профессионального обучения и переподготовки. Правильные ответы: б), г), е). Объяснение: Медицинское страхование (б), жилищные льготы (г) и обучение (е) повышают социальную защищённость. Остальные меры либо не связаны с социальной защитой (а), либо ухудшают условия труда (в, д).	Повышенный (3-5 минут)
35	Тема 7. Управление социальным развитием	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство	5	Задания открытого типа с развёрнутым ответом 35. Охарактеризуйте взаимосвязь кадровой и социальной политики в таможенных органах. Приведите не менее трёх примеров. Примерный ответ:	35. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные особенности управления социальным развитием в таможенных органах. Укажите не менее четырёх особенностей и поясните каждую из них (1–2 предложения). Примерный ответ:	Высокий (5-10 минут)

		команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	о работой команды в сфере профессиональной деятельности		Кадровая и социальная политика взаимосвязаны, поскольку обе направлены на эффективное использование человеческого потенциала. Отбор и адаптация: социальная политика обеспечивает поддержку новых сотрудников (наставничество, льготное жильё), что повышает эффективность кадровой работы по привлечению персонала. Мотивация: система социальных гарантий (медицинское страхование, пенсии) дополняет материальные стимулы, укрепляя лояльность и снижая текучесть кадров. Развитие персонала: программы обучения и карьерного роста (кадровая политика) поддерживаются социальными мерами (оплата обучения, компенсации за переезд), что способствует профессиональному росту.	Жёсткая регламентация деятельности. Работа таможенных органов подчиняется многочисленным нормативным актам (федеральные законы, приказы ФТС, ведомственные инструкции), что накладывает ограничения на гибкость социальных программ и требует их согласования с вышестоящими инстанциями. Специфика служебной дисциплины. В таможенной службе действуют особые требования к дисциплине и субординации, поэтому социальные меры (поощрения, наказания, льготы) должны учитывать иерархическую структуру и не подрывать служебный порядок. Повышенные риски и нагрузка. Сотрудники сталкиваются с психоэмоциональным напряжением, ненормированным графиком, работой в приграничных зонах. Это обуславливает необходимость дополнительных мер социальной защиты: психологической поддержки, санаторно-курортного лечения, страховых программ. Ограниченность бюджетных ресурсов. Финансирование таможенных органов осуществляется из федерального бюджета, что ограничивает возможности по расширению социальных льгот. Приоритет отдаётся целевым программам, согласованным с государственной социальной политикой. Необходимость антикоррупционной профилактики. Социальные меры (премии, льготы, кадровые перемещения) должны быть прозрачными и исключать конфликт интересов, чтобы не создавать предпосылок для коррупционных рисков.	
36	Тема 8. Технологии	УК- 3. Способен организовать	ИУК-3.1 Осуществляет	1	Задания закрытого типа на установление соответствия 36. Соотнесите элементы структуры конфликта с	36. Соотнесите методы воспитательной работы с их характеристиками.	Базовый (1-3 минуты)

	управлени я поведение м персонала	ывать и руководит ь работой команды, вырабаты вая командну ю стратегию для достижен ия поставлен ной цели	организац ию и руководств о работой команды в сфере профессион альной деятельнос ти		<table><tr><th colspan="2">их содержанием.</th></tr><tr><th>Элемент структуры</th><th>Содержание</th></tr><tr><td>А) Участники конфликта</td><td>1) Восприятие ситуации сторонами, включая оценки, ожидания, интерпретации</td></tr><tr><td>Б) Условия протекания конфликта</td><td>2) Лица или группы, вовлечённые в противоборство</td></tr><tr><td>В) Образы конфликтной ситуации</td><td>3) Внешние обстоятельства, влияющие на развитие конфликта (организационные, социальные, временные и др.)</td></tr><tr><td>Г) Возможные действия участников</td><td>4) Конкретные шаги, предпринимаемые сторонами для достижения своих целей</td></tr></table> Правильный ответ: А – 2; Б – 3; В – 1; Г – 4.	их содержанием.		Элемент структуры	Содержание	А) Участники конфликта	1) Восприятие ситуации сторонами, включая оценки, ожидания, интерпретации	Б) Условия протекания конфликта	2) Лица или группы, вовлечённые в противоборство	В) Образы конфликтной ситуации	3) Внешние обстоятельства, влияющие на развитие конфликта (организационные, социальные, временные и др.)	Г) Возможные действия участников	4) Конкретные шаги, предпринимаемые сторонами для достижения своих целей	<table><tr><th>Метод</th><th>Характеристика</th></tr><tr><td>А) Убеждение</td><td>1) Формирова ние опыта поведения через повторение действий</td></tr><tr><td>Б) Упражнение</td><td>2) Воздействие на сознание через аргументацию, разъяснение, обсуждение</td></tr><tr><td>В) Поощрение</td><td>3) Стимулирова ние Положительных поступков через признание, благодарность, награды</td></tr><tr><td>Г) Пример</td><td>4) Влияние через демонстрацию образцового поведения (руководителя, коллег)</td></tr></table> Правильный ответ: А – 2; Б – 1; В – 3; Г – 4.	Метод	Характеристика	А) Убеждение	1) Формирова ние опыта поведения через повторение действий	Б) Упражнение	2) Воздействие на сознание через аргументацию, разъяснение, обсуждение	В) Поощрение	3) Стимулирова ние Положительных поступков через признание, благодарность, награды	Г) Пример	4) Влияние через демонстрацию образцового поведения (руководителя, коллег)	
их содержанием.																													
Элемент структуры	Содержание																												
А) Участники конфликта	1) Восприятие ситуации сторонами, включая оценки, ожидания, интерпретации																												
Б) Условия протекания конфликта	2) Лица или группы, вовлечённые в противоборство																												
В) Образы конфликтной ситуации	3) Внешние обстоятельства, влияющие на развитие конфликта (организационные, социальные, временные и др.)																												
Г) Возможные действия участников	4) Конкретные шаги, предпринимаемые сторонами для достижения своих целей																												
Метод	Характеристика																												
А) Убеждение	1) Формирова ние опыта поведения через повторение действий																												
Б) Упражнение	2) Воздействие на сознание через аргументацию, разъяснение, обсуждение																												
В) Поощрение	3) Стимулирова ние Положительных поступков через признание, благодарность, награды																												
Г) Пример	4) Влияние через демонстрацию образцового поведения (руководителя, коллег)																												
37	Тема 8. Технологи и управлени я поведение м	УК- 3. Способен организов ывать и руководит ь работой команды,	ИУК-3.1 Осуществл яет организац ию и руководств о работой	2	Задания закрытого типа на установление последовательности 37. Установите правильную последовательность этапов динамики конфликта. 1. Завершение конфликта. 2. Эскалация конфликта. 3. Возникновение конфликтной ситуации.	37. Установите последовательность этапов формирования социально-психологического климата в коллективе. 1. Стабилизация взаимоотношений, выработка норм взаимодействия. 2. Адаптация новых сотрудников, первичное знакомство.	Базовый (1-3 минуты)																						

	персонала	вырабатывающая командную стратегию для достижения поставленной цели	команды в сфере профессиональной деятельности		4. Осознание конфликта участниками. 5. Проявление конфликтного поведения. Правильный ответ: 3 → 4 → 5 → 2 → 1.	3. Развитие доверия и сотрудничества, повышение сплочённости. 4. Возникновение первых межличностных связей и группировок. 5. Формирование устойчивых групповых ценностей и традиций. Правильный ответ: 2 → 4 → 1 → 3 → 5	
38	Тема 8. Технологии управления поведением персонала	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывающая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	3	Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) 38. Какой метод управления поведением персонала наиболее эффективен для профилактики конфликтов в таможенном органе? а) Административные взыскания. б) Чёткое регламентирование обязанностей и процедур. в) Игнорирование мелких разногласий. г) Периодические корпоративные мероприятия. Правильный ответ: б) Чёткое регламентирование обязанностей и процедур. Объяснение: Чёткое регламентирование устраняет неопределённость в ролях и функциях сотрудников, снижает вероятность недоразумений и пересечений интересов. В таможенных органах, где действуют строгие нормативные требования, это особенно важно для предотвращения конфликтов, связанных с исполнением должностных обязанностей.	38. Какой стиль руководства наиболее адекватен для управления малой социальной группой в таможенных органах? а) Авторитарный. б) Демократический. в) Либеральный. г) Комбинированный (с учётом ситуации). Правильный ответ: г) Комбинированный (с учётом ситуации). Объяснение: В таможенных органах часто требуется как жёсткое соблюдение регламентов (что предполагает элементы авторитарного стиля), так и вовлечение сотрудников в принятие решений (демократический стиль). Комбинированный подход позволяет гибко реагировать на изменяющиеся условия, сохраняя дисциплину и одновременно стимулируя инициативу	Повышенный (3-5 минут)
39	Тема 8. Технологии управления поведением персонала	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывающая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	4	Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов) 39. Какие из перечисленных факторов влияют на поведение персонала в таможенных органах? (Выберите 3 варианта.) а) Корпоративная культура. б) Личные увлечения сотрудников. в) Система мотивации и поощрений.	39. Какие качества руководителя особенно важны для управления поведением персонала в таможенных органах? (Выберите 3 варианта.) а) Строгость и требовательность. б) Эмоциональная устойчивость. в) Умение делегировать. г) Гибкость в принятии решений. д) Консерватизм в подходах.	Повышенный (3-5 минут)

		вая командную стратегию для достижения поставленной цели	сфере профессиональной деятельности		г) Географическое расположение таможи. д) Чёткость должностных инструкций. е) Сезонность работы. Правильные ответы: а), в), д). Объяснение: • Корпоративная культура задаёт нормы и ценности, определяющие поведение. • Система мотивации стимулирует желаемое поведение через вознаграждения и санкции. • Чёткость должностных инструкций снижает неопределённость и предотвращает конфликты, связанные с исполнением обязанностей. Остальные факторы (б, г, е) имеют косвенное или незначительное влияние на поведение в профессиональном контексте.	е) Способность к эмпатии. Правильные ответы: б), г), е). Объяснение: • Эмоциональная устойчивость помогает сохранять спокойствие в стрессовых ситуациях и не поддаваться на провокации. • Гибкость позволяет адаптировать управленческие решения к меняющимся условиям работы таможи. • Эмпатия способствует пониманию потребностей сотрудников и снижению конфликтности. Строгость (а) и консерватизм (д) могут быть полезны в рамках регламента, но без гибкости и эмпатии ведут к жёсткости и отчуждению. Умение делегировать (в) важно, но не является ключевым для управления поведением в контексте данной темы	
40	Тема 8. Технологии и управления поведением персонала	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	5	Задания открытого типа с развёрнутым ответом 40. Охарактеризуйте специфику малой социальной группы в таможенном органе. Укажите 3–4 особенности, влияющие на управление поведением персонала, и предложите по одному методу управления для каждой из них. Ответ: Особенности малых групп в таможенных органах: Жёсткая иерархичность — чёткая субординация и распределение полномочий. <i>Метод управления:</i> регламентное регулирование (инструкции, приказы), минимизирующее неоднозначность ролей. Высокая степень формализации — деятельность строго регламентирована нормативными актами ФТС. <i>Метод управления:</i> систематические проверки соблюдения регламентов с обратной связью (разбор нарушений на совещаниях). Ограниченная автономия — решения часто	40. Опишите алгоритм действий руководителя таможенного органа при возникновении межличностного конфликта между сотрудниками. Укажите не менее 5 этапов и обоснуйте необходимость каждого. Ответ: Алгоритм разрешения межличностного конфликта: Фиксация факта конфликта <i>Обоснование:</i> своевременное выявление предотвращает эскалацию. Руководитель должен зафиксировать суть разногласий и участников. Разделение сторон и охлаждение эмоций <i>Обоснование:</i> в состоянии аффекта сотрудники не способны к конструктивному диалогу. Краткосрочное разведение участников снижает накал. Сбор информации <i>Обоснование:</i> необходимо выслушать обе стороны, изучить документы (приказы, отчёты), опросить свидетелей. Это позволяет установить	Высокий (5-10 минут)

					принимаются на вышестоящих уровнях. <i>Метод управления:</i> вовлечение сотрудников в обсуждение локальных инициатив (например, оптимизация рабочих процессов) для снижения пассивности. Сплочённость на основе общей миссии — ориентация на защиту экономических интересов государства. <i>Метод управления:</i> командные тренинги с акцентом на ценностные установки (патриотизм, ответственность), корпоративные мероприятия с тематикой профессиональной гордости.	объективную картину. Анализ причин и интересов <i>Обоснование:</i> за поверхностными претензиями могут скрываться глубинные причины (например, конкуренция за повышение, непонимание ролей). Выявление истинных интересов помогает найти компромисс. Выбор метода разрешения <i>Обоснование:</i> в зависимости от причин применяются: - о переговоры с модератором (если конфликт из-за недопонимания); - о перераспределение обязанностей (при пересечении функций); - о дисциплинарные меры (при грубом нарушении норм). Реализация решения и контроль <i>Обоснование:</i> решение должно быть доведено до исполнителей, а его исполнение — проконтролировано. Например, подписание соглашения о взаимодействии или корректировка должностных инструкций. Профилактика повторных конфликтов <i>Обоснование:</i> анализ инцидента позволяет выявить системные проблемы (например, пробелы в регламентах). Проводятся тренинги по коммуникации или вносятся изменения в процессы											
41	Тема 9. Оценка персонала: специфика организации и проведения	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	1	Задания закрытого типа на установление соответствия 41. Установите соответствие между уровнями деловой оценки персонала и их характеристиками. <table><tr><th>Уровень оценки</th><th>Характеристика</th></tr><tr><td>А) Постоянная оценка</td><td>1) Мониторинг производственного поведения и организационной</td></tr></table>	Уровень оценки	Характеристика	А) Постоянная оценка	1) Мониторинг производственного поведения и организационной	41. Соотнесите методы оценки персонала с их группами по способу измерения информации. <table><tr><th>Метод оценки</th><th>Группа методов</th></tr><tr><td>А) Метод 360 градусов</td><td>1) Количественные методы</td></tr><tr><td>Б) Метод ключевых показателей эффективности</td><td>2) Качественные методы</td></tr></table>	Метод оценки	Группа методов	А) Метод 360 градусов	1) Количественные методы	Б) Метод ключевых показателей эффективности	2) Качественные методы	Базовый (1-3 минуты)
Уровень оценки	Характеристика																
А) Постоянная оценка	1) Мониторинг производственного поведения и организационной																
Метод оценки	Группа методов																
А) Метод 360 градусов	1) Количественные методы																
Б) Метод ключевых показателей эффективности	2) Качественные методы																

		для достижен ия поставлен ной цели	ти		<table><tr><td></td><td>культуры, построение прогнозов состояния человеческих ресурсов</td></tr><tr><td>Б) Периодическая оценка</td><td>2) В форме Управленческо го контроля</td></tr><tr><td>В) Стратегическая оценка</td><td>3) В форме аттестации</td></tr></table> Правильный ответ: А — 2; Б — 3; В — 1.		культуры, построение прогнозов состояния человеческих ресурсов	Б) Периодическая оценка	2) В форме Управленческо го контроля	В) Стратегическая оценка	3) В форме аттестации	<table><tr><td>(KPI)</td><td></td></tr><tr><td>В) Тестирование профессиональн ых знаний</td><td>3) Комбиниро ванные методы</td></tr></table> Правильный ответ: А — 2; Б — 1; В — 3.	(KPI)		В) Тестирование профессиональн ых знаний	3) Комбиниро ванные методы	
	культуры, построение прогнозов состояния человеческих ресурсов																
Б) Периодическая оценка	2) В форме Управленческо го контроля																
В) Стратегическая оценка	3) В форме аттестации																
(KPI)																	
В) Тестирование профессиональн ых знаний	3) Комбиниро ванные методы																
42	Тема 9. Оценка персонала: специфика организаци и и проведени я	УК- 3. Способен организов ывать и руководит ь работой команды, вырабаты вая командну ю стратегию для достижен ия поставлен ной цели	ИУК-3.1 Осуществл яет организаци ю и руководств о работой команды в сфере профессион альной деятельнос ти	2	Задания закрытого типа на установление последовательности 42. Расположите этапы подготовки и проведения оценки персонала в правильной последовательности: 1. Разработка критериев и показателей оценки. 2. Анализ потребностей в оценке и постановка целей. 3. Подготовка оценочных инструментов и обучение оценщиков. 4. Проведение оценочных мероприятий. 5. Анализ результатов и обратная связь с сотрудниками. 6. Принятие управленческих решений на основе результатов. Правильный ответ: 2 → 1 → 3 → 4 → 5 → 6.	42. Установите правильную последовательность действий при внедрении системы KPI в таможенном органе: 1. Определение ключевых показателей для каждого подразделения. 2. Согласование KPI с целями организации. 3. Разработка системы мотивации, связанной с KPI. 4. Обучение сотрудников и руководителей работе с KPI. 5. Мониторинг и корректировка показателей. 6. Внедрение системы и сбор первых данных. Правильный ответ: 2 → 1 → 3 → 4 → 6 → 5.	Базовый (1-3 минуты)										
43	Тема 9. Оценка персонала: специфика организаци и и проведени	УК- 3. Способен организов ывать и руководит ь работой команды,	ИУК-3.1 Осуществл яет организаци ю и руководств о работой	3	Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) 43. Какой метод оценки персонала наиболее эффективен для выявления потенциала сотрудников таможенных органов к лидерской деятельности? А) Ассесмент-центр.	43. Какой этап оценки персонала является критически важным для обеспечения объективности результатов? А) Разработка критериев и показателей оценки. Б) Проведение оценочных мероприятий. В) Анализ результатов. Г) Принятие управленческих решений.	Повышенн ый (3-5 минут)										

	я	вырабатывающую стратегию для достижения поставленной цели	команды в сфере профессиональной деятельности		Б) Метод 360 градусов. В) Тестирование профессиональных знаний. Г) Оценка по KPI. Правильный ответ: А) Ассесмент-центр. Объяснение: ассесмент-центр включает комплексные упражнения (деловые игры, кейсы, групповые дискуссии), позволяющие оценить лидерские качества, способность к принятию решений, коммуникативные навыки и другие компетенции, важные для руководящих должностей. Метод 360 градусов даёт субъективную оценку от коллег, тестирование — только знания, KPI — количественные показатели текущей работы.	Правильный ответ: А) Разработка критериев и показателей оценки. Объяснение: если критерии и показатели не определены чётко и объективно на начальном этапе, все последующие этапы (проведение, анализ, решения) будут основаны на некорректной базе, что снизит достоверность результатов. Чёткие критерии обеспечивают единый подход и минимизируют субъективность.	
44	Тема 9. Оценка персонала: специфика организации и проведения	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывающую командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	4	Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов) 44. Какие методы оценки персонала относятся к эмпирическим (основанным на наблюдении и опыте)? Выберите все верные варианты. А) Наблюдение за поведением сотрудника. Б) Анкетирование коллег. В) Тестирование профессиональных навыков. Г) Анализ производственных показателей. Д) Метод экспертных оценок. Правильные ответы: А, Б, Г, Д. Объяснение: • Наблюдение (А) — прямой эмпирический метод, основанный на фиксации поведения. • Анкетирование коллег (Б) — сбор эмпирических данных через опрос. • Анализ производственных показателей (Г) — использование фактических данных о работе. • Метод экспертных оценок (Д) — оценка на основе опыта экспертов. Тестирование (В) относится к формализованным методам, основанным на стандартизированных заданиях, а не на непосредственном наблюдении.	44. Какие факторы необходимо учитывать при выборе методов оценки персонала в таможенных органах? Выберите все верные варианты. А) Специфика должностных обязанностей. Б) Уровень формализации процессов. В) Наличие ресурсов для проведения оценки. Г) Личные предпочтения руководителя. Д) Требования законодательства. Правильные ответы: А, Б, В, Д. Объяснение: • Специфика обязанностей (А) определяет, какие компетенции нужно оценивать. • Уровень формализации (Б) влияет на допустимые методы (например, строгие процедуры в таможне). • Ресурсы (В) ограничивают выбор методов (время, бюджет, кадры). • Требования законодательства (Д) обязательны для соблюдения в госструктурах. Личные предпочтения руководителя (Г) не являются объективным фактором при выборе методов.	Повышенный (3-5 минут)

45	Тема 9. Оценка персонала: специфика организации и проведения	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	5	Задания открытого типа с развёрнутым ответом 45. Опишите алгоритм разработки системы критериев оценки персонала для таможенного органа. Укажите не менее 5 этапов и кратко поясните содержание каждого. Примерный ответ: Анализ целей организации — выявление стратегических задач таможни (например, ускорение таможенного оформления, борьба с контрабандой) и соотнесение их с требуемыми компетенциями сотрудников. Декомпозиция должностей — разделение персонала на категории (инспекторы, аналитики, руководители) и определение ключевых функций для каждой. Формирование перечня компетенций — выделение профессиональных, управленческих и личностных качеств, критичных для эффективности (например, знание ТК ЕАЭС, стрессоустойчивость, умение работать с ПО). Разработка индикаторов поведения — перевод компетенций в наблюдаемые действия (например, «своевременно оформляет декларации» для компетенции «знание процедур»). Валидация критериев — обсуждение с экспертами (руководителями подразделений, HR) для проверки релевантности и корректировка на основе обратной связи. Оформление документа — фиксация критериев в положении об оценке персонала с указанием методов измерения и весовых коэффициентов.	45. Представьте, что вы руководите оценкой персонала в региональном таможенном управлении. Вам необходимо оценить эффективность работы инспекторов отдела таможенного оформления. Предложите: • 3 количественных показателя (KPI); • 2 качественных критерия; • 1 комбинированный метод оценки. Для каждого элемента укажите, почему он релевантен для данной должности. Примерный ответ: Количественные показатели (KPI): Среднее время оформления декларации (в часах) — отражает скорость работы, критичную для соблюдения сроков таможенного контроля. Процент деклараций с ошибками — показывает точность заполнения документов, влияет на риски штрафов и задержек. Количество обработанных деклараций за смену — характеризует производительность, позволяет сравнивать нагрузку между инспекторами. Качественные критерии: Умение работать в команде (оценка руководителя по наблюдениям) — важно для координации с коллегами при сложных случаях оформления. Клиентоориентированность (оценка на основе жалоб/благодарностей от декларантов) — влияет на репутацию таможни и соблюдение принципов «сервисного» подхода. Комбинированный метод: • Ассесмент-центр с кейсами (например, моделирование ситуации с подозрительным грузом): ○ <i>Количественный аспект:</i> время на принятие решения, количество выявленных нарушений. ○ <i>Качественный аспект:</i> аргументация решения, соблюдение регламентов.	Высокий (5-10 минут)
----	--	---	--	---	---	---	-----------------------------

						Релевантность: проверяет как профессиональные знания, так и поведенческие компетенции (стрессоустойчивость, логика).																	
46	Тема 10. Оценка эффективности управления персоналом	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	1	Задания закрытого типа на установление соответствия 46. Установите соответствие между видами контроля и их характеристиками. <table><tr><th>Вид контроля</th><th>Характеристика</th></tr><tr><td>А) Предварительный</td><td>1) Осуществляется в процессе выполнения работ, позволяет оперативно корректировать действия</td></tr><tr><td>Б) Текущий</td><td>2) Проводится после завершения работ, направлен на оценку результатов и выявление отклонений</td></tr><tr><td>В) Заключительный</td><td>3) Проводится до начала работ, направлен на предотвращение возможных ошибок</td></tr></table> Правильный ответ: А – 3; Б – 1; В – 2.	Вид контроля	Характеристика	А) Предварительный	1) Осуществляется в процессе выполнения работ, позволяет оперативно корректировать действия	Б) Текущий	2) Проводится после завершения работ, направлен на оценку результатов и выявление отклонений	В) Заключительный	3) Проводится до начала работ, направлен на предотвращение возможных ошибок	46. Установите соответствие между критериями оценки и показателями эффективности кадровой службы. <table><tr><th>Критерий оценки</th><th>Показатель эффективности</th></tr><tr><td>А) Качество подбора персонала</td><td>1) Процент сотрудников, прошедших обучение в отчётном периоде</td></tr><tr><td>Б) Эффективность обучения</td><td>2) Процент текучести кадров в первый год работы</td></tr><tr><td>В) Уровень удовлетворённости персонала</td><td>3) Результаты анкетирования сотрудников о удовлетворённости условиями труда</td></tr></table> Правильный ответ: А – 2; Б – 1; В – 3.	Критерий оценки	Показатель эффективности	А) Качество подбора персонала	1) Процент сотрудников, прошедших обучение в отчётном периоде	Б) Эффективность обучения	2) Процент текучести кадров в первый год работы	В) Уровень удовлетворённости персонала	3) Результаты анкетирования сотрудников о удовлетворённости условиями труда	Базовый (1-3 минуты)
Вид контроля	Характеристика																						
А) Предварительный	1) Осуществляется в процессе выполнения работ, позволяет оперативно корректировать действия																						
Б) Текущий	2) Проводится после завершения работ, направлен на оценку результатов и выявление отклонений																						
В) Заключительный	3) Проводится до начала работ, направлен на предотвращение возможных ошибок																						
Критерий оценки	Показатель эффективности																						
А) Качество подбора персонала	1) Процент сотрудников, прошедших обучение в отчётном периоде																						
Б) Эффективность обучения	2) Процент текучести кадров в первый год работы																						
В) Уровень удовлетворённости персонала	3) Результаты анкетирования сотрудников о удовлетворённости условиями труда																						
47	Тема 10.	УК- 3.	ИУК-3.1	2	Задания закрытого типа на установление	47. Установите правильную последовательность	Базовый																

	Оценка эффективности управления персоналом	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности		последовательности 47. Установите правильную последовательность этапов диагностики эффективности кадровых решений: 1. Анализ достигнутых результатов. 2. Определение критериев и показателей эффективности. 3. Сбор и обработка данных о кадровых решениях. 4. Формулирование выводов и рекомендаций. 5. Сравнение фактических показателей с плановыми. Правильный ответ: 2 → 3 → 5 → 1 → 4.	шагов при оценке эффективности деятельности службы управления персоналом: 1. Интерпретация полученных результатов. 2. Выбор методов оценки. 3. Определение целей оценки. 4. Сбор данных по выбранным показателям. 5. Расчёт показателей эффективности. Правильный ответ: 3 → 2 → 4 → 5 → 1	(1-3 минуты)
48	Тема 10. Оценка эффективности управления персоналом	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности	3	Задания комбинированного типа (выбор одного ответа) 48. Какой из перечисленных критериев является ключевым при оценке эффективности кадровой политики в таможенных органах? А) Количество проведённых тренингов. Б) Уровень текучести кадров. В) Количество вакансий в штатном расписании. Г) Объём затраченных на персонал финансовых средств. Правильный ответ: Б) Уровень текучести кадров. Объяснение: Уровень текучести кадров напрямую отражает качество кадровой политики. Высокая текучесть сигнализирует о проблемах с мотивацией, условиями труда, системой адаптации, что снижает эффективность работы органа. В таможенных органах стабильность кадрового состава критически важна для обеспечения непрерывности и качества выполнения функций.	48. Какой показатель наиболее точно отражает эффективность системы адаптации новых сотрудников в таможенных органах? А) Количество проведённых адаптационных мероприятий. Б) Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок. В) Средняя продолжительность испытательного срока. Г) Количество жалоб от новых сотрудников. Правильный ответ: Б) Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок. Объяснение: Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, напрямую показывает, насколько эффективно система адаптации помогает новым работникам влиться в коллектив и освоить должностные обязанности. Высокий процент свидетельствует о качественной адаптации, низкий — о необходимости совершенствования программы адаптации	Повышенный (3-5 минут)
49	Тема 10. Оценка	УК- 3. Способен	ИУК-3.1 Осуществл	4	Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов)	49. Какие методы контроля применяются при оценке эффективности управления персоналом	Повышенный (3-5

	эффективности управления персоналом	организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	яет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности		49. Какие из перечисленных показателей относятся к критериям оценки эффективности деятельности кадровой службы в таможенных органах? Выберите три правильных ответа. А) Процент укомплектованности штата. Б) Среднее время закрытия вакансий. В) Количество корпоративных мероприятий. Г) Уровень профессиональной подготовки сотрудников. Д) Количество служебных проверок. Правильные ответы: А, Б, Г. Объяснение: • А) Процент укомплектованности штата — отражает способность кадровой службы обеспечивать орган необходимым количеством сотрудников. • Б) Среднее время закрытия вакансий — показывает оперативность подбора персонала, влияет на непрерывность рабочих процессов. • Г) Уровень профессиональной подготовки сотрудников — демонстрирует эффективность системы обучения и развития персонала. <i>Варианты В и Д не являются прямыми показателями эффективности кадровой службы: количество мероприятий не гарантирует их качество, а служебные проверки скорее отражают дисциплинарные вопросы, а не эффективность управления персоналом.</i>	в таможенных органах? Выберите три правильных ответа. А) Аудит кадровой документации. Б) Анкетирование сотрудников. В) Мониторинг социальных сетей. Г) Анализ показателей текучести и абсентеизма. Д) Проверка личных дел сотрудников. Правильные ответы: А, Б, Г. Объяснение: • А) Аудит кадровой документации — позволяет оценить соответствие кадровых процессов нормативным требованиям. • Б) Анкетирование сотрудников — даёт обратную связь о удовлетворённости, мотивации, проблемах в коллективе. • Г) Анализ показателей текучести и абсентеизма — объективные индикаторы эффективности управления персоналом. <i>Варианты В и Д не относятся к стандартным методам контроля эффективности управления персоналом: мониторинг соцсетей не является официальным методом оценки, а проверка личных дел — это административная процедура, а не метод контроля эффективности.</i>	минут)
50	Тема 10. Оценка эффективности управления персоналом	УК- 3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной	5	Задания открытого типа с развёрнутым ответом 50. Опишите основные требования к системе контроля в управлении персоналом таможенных органов. Приведите не менее пяти требований и кратко поясните каждое. Ответ: Системность — контроль должен охватывать все ключевые направления кадровой работы (подбор, адаптация, обучение, мотивация, оценка) и быть интегрирован в общую систему управления.	50. Опишите алгоритм проведения комплексной оценки эффективности кадровых решений в таможенном органе. Укажите не менее шести этапов, раскройте содержание каждого этапа и приведите примеры инструментов/методов, применяемых на каждом шаге. Ответ: Определение целей и критериев оценки • Содержание: формулировка задач оценки (например, анализ эффективности новой системы мотивации).	Высокий (5-10 минут)

		стратегию для достижения поставленной цели	деятельности		Регулярность — проведение контроля по установленному графику (ежемесячно, ежеквартально) для своевременного выявления отклонений. Объективность — использование объективных критериев и показателей (статистика, KPI), минимизация субъективных оценок. Экономичность — затраты на проведение контроля не должны превышать выгоды от его результатов. Гибкость — адаптация методов контроля к изменениям внешней среды и внутренних процессов (новые задачи, реформы). Прозрачность — понятность процедур контроля для сотрудников и руководителей, доступность результатов. Результативность — направленность на принятие управленческих решений.	• <i>Инструменты:</i> SWOT-анализ кадровой политики, согласование с руководством. Формирование рабочей группы • <i>Содержание:</i> назначение ответственных (представители кадровой службы, руководители подразделений, внешние эксперты). • <i>Инструменты:</i> приказ о создании комиссии, распределение ролей. Сбор исходных данных • <i>Содержание:</i> получение статистики по кадровым показателям, документов, отзывов. • <i>Инструменты:</i> анализ отчётности, базы данных персонала, интервью. Выбор методов оценки • <i>Содержание:</i> определение подходов к анализу (количественные, качественные). • <i>Инструменты:</i> KPI-анализ, анкетирование, экспертные оценки. Проведение анализа • <i>Содержание:</i> расчёт показателей, сопоставление с нормативами/прошлыми периодами. • <i>Инструменты:</i> статистические программы (Excel, SPSS), сравнительный анализ. Интерпретация результатов • <i>Содержание:</i> выявление причин отклонений, формулировка выводов. 8. <i>Инструменты:</i> причинно-следственные диаграммы (Исикавы), мозговой штурм. Разработка рекомендаций • <i>Содержание:</i> предложения по корректировке кадровых решений. • <i>Инструменты:</i> дорожные карты, планы мероприятий. Оформление отчёта и презентация результатов • <i>Содержание:</i> подготовка документа с выводами и предложениями.	
--	--	--	--------------	--	--	--	--

						• <i>Инструменты:</i> презентации, аналитические записки. Мониторинг реализации рекомендаций • <i>Содержание:</i> контроль выполнения предложенных мер. • <i>Инструменты:</i> регулярные отчёты, KPI-дашборды.	
--	--	--	--	--	--	---	--

Критерии оценивания диагностической работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий

