

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Читинский институт (филиал)


ФГБОУ ВО «БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра мировой экономики, предпринимательства и гуманитарных дисциплин

УТВЕРЖДЕН

на заседании кафедры мировой экономики,  
предпринимательства и гуманитарных дисциплин  
28 мая 2024 г. протокол № 9

Заведующий кафедрой  
С.А. Кравцова



**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
(ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ)  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.У.16 Управление персоналом в таможенных органах**

Специальность: 38.05.02 Таможенное дело

Специализация: Таможенное дело

Квалификация выпускника: специалист таможенного дела

Чита, 2024 г.

**Структура  
фонда оценочных средств  
по дисциплине «Управление персоналом в таможенных органах»**

№ п/п	Этапы формирования компетенций	Перечень формируемых компетенций	ЗУНы (З.1, У1, Н1...)	Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах формирования, описания шкал оценивания
1	1. Управление персоналом как механизм кадрового обеспечения	ПК-5	З. Знать методологические основы исследования проблем управления персоналом; специфику управления персоналом в таможенных органах, правовую основу управления персоналом, технологии управления персоналом таможенных органов, методы профилактики правонарушений и борьбы с коррупцией в таможенных органах У. Уметь: оперировать теоретическими понятиями и категориями кадрового менеджмента, формулировать цели и задачи в сфере управления персоналом таможенных органов, идентифицировать кадровые проблемы, находить их причины и факторы возникновения, разрабатывать	Кейс-стади	Студент должен указать, что данный документ – это соглашение. Указание прав и обязанностей каждой стороны. За успешно выполненной заданием студент получает 20 баллов

			управленческие решения по повышению эффективности управления персоналом Н. Владеть навыками использования технологий кадрового планирования, профессионального развития, социального развития, управления поведением персонала таможенных органах		
2	1. Управление персоналом как механизм кадрового обеспечения	ПК-5	3. Знать методологические основы исследования проблем управления персоналом; специфику управления персоналом в таможенных органах, правовую основу управления персоналом, технологии управления персоналом таможенных органов, методы профилактики правонарушений и борьбы с коррупцией в таможенных органах У. Уметь: оперировать теоретическими понятиями и категориями кадрового менеджмента, формулировать цели и задачи в сфере управления персоналом таможенных органов, идентифицировать кадровые проблемы, находить их причины и факторы возникновения, разрабатывать управленческие решения по повышению эффективности управления персоналом Н. Владеть навыками использования технологий кадрового планирования, профессионального развития, социального развития, управления поведением персонала таможенных	Творческое задание "Самопрезентация"	Наиболее полный и реальный рассказ о себе, отражающий нравственную жизненную позицию, до 20 баллов
3	2. Технологии	ПК-5	3. Знать методологические основы	Деловая игра "Мо-	При каждом правильном от-

	формирования кадрового состава таможенных органов		исследования проблем управления персоналом; специфику управления персоналом в таможенных органах, правовую основу управления персоналом, технологии управления персоналом таможенных органов, методы профилактики правонарушений и борьбы с коррупцией в таможенных органах У. Уметь: оперировать теоретическими понятиями и категориями кадрового менеджмента, формулировать цели и задачи в сфере управления персоналом таможенных органов, идентифицировать кадровые проблемы, находить их причины и факторы возникновения, разрабатывать управленческие решения по повышению эффективности управления персоналом Н. Владеть навыками использования технологий кадрового планирования, профессионального развития, социального развития, управления поведением персонала таможенных органах	лодежь против коррупции"	вете каждый студент получает 2 балла. При этом необходимым условием является обоснование своей точки зрения (ответа) (20)
4	2. Технологии формирования кадрового состава таможенных органов	ПК-5	3. Знать методологические основы исследования проблем управления персоналом; специфику управления персоналом в таможенных органах, правовую основу управления персоналом, технологии управления персоналом таможенных органов, методы профилактики правонарушений и борьбы с коррупцией в	Кейс-стади «Должностной регламент»	Должны быть определены квалификационные требования к должности. Правильное определение категории, группы, классного чина должности. За правильное выполнение ставится 20 баллов

			таможенных органах У. Уметь: оперировать теоретическими понятиями и категориями кадрового менеджмента, формулировать цели и задачи в сфере управления персоналом таможенных органов, идентифицировать кадровые проблемы, находить их причины и факторы возникновения, разрабатывать управленческие решения по повышению эффективности управления персоналом Н. Владеть навыками использования технологий кадрового планирования, профессионального развития, социального развития, управления поведением персонала таможенных		
5	2. Технологии формирования кадрового состава таможенных органов	ПК-5	3. Знать методологические основы исследования проблем управления персоналом; специфику управления персоналом в таможенных органах, правовую основу управления персоналом таможенных органов, методы профилактики правонарушений и борьбы с коррупцией в таможенных органах У. Уметь: оперировать теоретическими понятиями и категориями кадрового менеджмента, формулировать цели и задачи в сфере управления персоналом таможенных органов, идентифицировать кадровые проблемы, находить их причины и факторы возникновения, разрабатывать	Коллоквиум по теме 2	Оценивается грамотность и полнота ответа. Каждый ответ до 1 балла (10)

			управленческие решения по повышению эффективности управления персоналом Н. Владеть навыками использования технологий кадрового планирования, профессионального развития, социального развития, управления поведением персонала таможенных		
6	2. Технологии формирования кадрового состава таможенных органов	ПК-5	3. Знать методологические основы исследования проблем управления персоналом; специфику управления персоналом в таможенных органах, правовую основу управления персоналом, технологии управления персоналом таможенных органов, методы профилактики правонарушений и борьбы с коррупцией в таможенных органах У. Уметь: оперировать теоретическими понятиями и категориями кадрового менеджмента, формулировать цели и задачи в сфере управления персоналом таможенных органов, идентифицировать кадровые проблемы, находить их причины и факторы возникновения, разрабатывать управленческие решения по повышению эффективности управления персоналом Н. Владеть навыками использования технологий кадрового планирования, профессионального развития, социального развития, управления поведением персонала таможенных органов	Тест по антикоррупционной политике 5 вопросов	Выбор правильных ответов на вопросы из предложенных. Каждый правильный ответ оценивается в 2 балла (10)
7	Итого по текущей	ПК-5	3. Знать методологические основы		Итого до 100 баллов

	аттестации		исследования проблем управления персоналом; специфику управления персоналом в таможенных органах, правовую основу управления персоналом, технологии управления персоналом таможенных органов, методы профилактики правонарушений и борьбы с коррупцией в таможенных органах У. Уметь: оперировать теоретическими понятиями и категориями кадрового менеджмента, формулировать цели и задачи в сфере управления персоналом таможенных органов, идентифицировать кадровые проблемы, находить их причины и факторы возникновения, разрабатывать управленческие решения по повышению эффективности управления персоналом Н. Владеть навыками использования технологий кадрового планирования, профессионального развития, социального развития, управления поведением персонала таможенных органах		
8	Промежуточная аттестация	ПК-5	3. Знать методологические основы исследования проблем управления персоналом; специфику управления персоналом в таможенных органах, правовую основу управления персоналом, технологии управления персоналом таможенных органов, методы профилактики правонарушений и борьбы с коррупцией в	Т,РЗ	Итого до 100 баллов  Тест из 20 вопросов. Каждый правильный ответ на вопрос оценивается в 1 балл, две задачи на умения и навыки по 40 баллов.

			таможенных органах У. Уметь: оперировать теоретическими понятиями и категориями кадрового менеджмента, формулировать цели и задачи в сфере управления персоналом таможенных органов, идентифицировать кадровые проблемы, находить их причины и факторы возникновения, разрабатывать управленческие решения по повышению эффективности управления персоналом Н. Владеть навыками использования технологий кадрового планирования, профессионального развития, социального развития, управления поведением персонала таможенных органах		
--	--	--	---	--	--



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)  
ФГБОУ ВО «БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра финансы и управление

Тема 1. Управление персоналом как механизм кадрового обеспечения

**Компетенция: ПК-5 Способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению; организовывать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, использовать теоретические знания и методологию управления персоналом в таможенных органах**

**Кейс-стади: «Трансформация кадрового обеспечения в компании “СтарТех”»**

### 1. Ситуация на момент начала кейса (Исходные данные)

- **Компания:** «СтарТех», российская компания-разработчик программного обеспечения, специализирующаяся на решениях для автоматизации бизнеса (ERP-системы).

- **Проблема:** Компания столкнулась с двумя ключевыми вызовами:

1. **Стратегический:** Выход на новый рынок — разработка и внедрение решений на основе искусственного интеллекта (AI) для ритейла.

2. **Операционный:** Высокая текучесть кадров среди middle- и senior-разработчиков (20% годовых), хроническая нехватка квалифицированных QA-инженеров, длительный цикл найма (в среднем 65 дней). Низкая эффективность стажёрских программ.

### 2. Анализ проблемы (Диагностика)

Было проведено внутреннее исследование (опросы, exit-interviews, анализ рынка труда), которое выявило коренные причины:

- **Несоответствие системы компенсаций и льгот (C&V)** рыночным предложениям.
- **Отсутствие понятной карьерной траектории** для технических специалистов (только управленческая ветка).
- **Слабая система адаптации**, новые сотрудники долго входили в проект.
- **Отсутствие стратегического кадрового планирования.** Отдел HR работал реактивно, закрывая «горящие» вакансии.
- **Разрыв между бизнес-целями и компетенциями персонала.** Текущая команда не имела навыков в области AI и машинного обучения.

**Вывод:** Существующая система управления персоналом не выполняла функцию кадрового обеспечения стратегических целей компании. Она была административной, а не стратегической.

### 3. Разработанное решение: Комплексная программа трансформации Управления персоналом

Была принята программа «Кадровый резерв “СтарТех 2.0”», нацеленная на превращение УП в эффективный механизм кадрового обеспечения.

Направление кадрового обеспечения	Конкретные меры (Инструменты Управления персоналом)
<b>1. Кадровое планирование и аналитика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение HR-аналитики: прогнозирование потребности в кадрах на основе планов развития продукта.</li> <li>• Создание «карты компетенций будущего» для нового AI-направления.</li> <li>• Регулярный мониторинг рынка труда и бенчмаркинг.</li> </ul>
<b>2. Привлечение и отбор персонала (Recruitment)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пересмотр политики компенсаций в сторону гибкого пакета (опционы, бонусы за результат).</li> <li>• Создание программы EmployeeReferral (рекомендации сотрудников) с увеличенным вознаграждением.</li> <li>• Партнерство с ведущими техническими вузами, обновление стажёрских программ с вовлечением менторов.</li> <li>• Использование хедхантинга для поиска узкопрофильных специалистов по AI.</li> </ul>
<b>3. Адаптация и удержание (Onboarding&amp;Retention)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запуск структурированной программы онбординга с личным наставником (buddy), чек-листами и вводными курсами по корпоративной культуре.</li> <li>• Внедрение системы грейдов и двупутной карьерной лестницы (менеджерская и экспертная).</li> <li>• Регулярные встречи 1-на-1 с руководителями, развитие программ обучения и развития (L&amp;D).</li> <li>• Опросы вовлечённости (EngagementSurvey) с последующим принятием мер по результатам.</li> </ul>
<b>4. Развитиеиобучение (Learning &amp; Development)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание корпоративной академии «СтарТех» с курсами по AI, машинному обучению и управлению продуктом.</li> <li>• Программа переквалификации (upskilling) части текущих разработчиков под новые задачи.</li> <li>• Выделение бюджета на внешние конференции и сертификации.</li> </ul>
<b>5. Оценкакадровыйрезерв (Performance Management)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение системы управления по целям (OKR), увязанной с бизнес-задачами.</li> <li>• Регулярная оценка 360 градусов для выявления лидеров и формирования кадрового резерва.</li> <li>• Прозрачная система ежегодной оценки эффективности, напрямую влияющая на премирование и карьерный рост.</li> </ul>

#### 4. Реализация и результаты

**Период реализации:** 18 месяцев.

**Ключевые результаты (Quantitative&Qualitative):**

- **Сокращение текучести кадров** с 20% до 9% в год.
- **Сокращение среднего времени закрытия вакансии** с 65 до 40 дней.
- **Успешный запуск нового AI-направления:** за 12 месяцев было набрано и подготовлено 35 специалистов (15 внешних, 20 внутренних через переквалификацию).
- **Увеличение доли найма через рекомендации сотрудников** с 10% до 25%.
- **Качественные результаты:**
  - Повышение индекса вовлечённости сотрудников (eNPS) на 15 пунктов.
  - Формирование внутреннего кадрового резерва из 12 человек на ключевые позиции.
  - Укрепление employerbrand: компания вошла в Топ-5 IT-работодателей региона по независимому рейтингу.

## 5. Выводы (Conclusion)

1. **Управление персоналом — это не поддержка, а инвестиция.** Превращение HR из затратной функции в стратегического партнёра напрямую повлияло на достижение бизнес-целей.
2. **Системный подход — ключ к успеху.** Разрозненные меры (например, только повышение зарплат) не дали бы такого эффекта, как комплексная программа, затрагивающая все элементы кадрового обеспечения.
3. **Кадровое обеспечение — это непрерывный цикл** (планирование → привлечение → развитие → оценка → удержание), а не разовая акция.
4. **Измерение результатов через KPI** (ключевые показатели эффективности) критически важно для доказательства ценности HR-инициатив и их корректировки.

**Итог:** На примере компании «СтарТех» мы видим, что эффективное управление персоналом представляет собой целостный механизм, который обеспечивает организацию **нужными людьми, с нужными компетенциями, в нужное время и в нужном месте**, тем самым становясь реальным конкурентным преимуществом на рынке.

Тема 1. Управление персоналом как механизм кадрового обеспечения

**Компетенция: ПК-5 Способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению; организовывать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, использовать теоретические знания и методологию управления персоналом в таможенных органах**

Творческое задание "Самопрезентация"

Самопрезентация для дисциплины «Управление персоналом в таможенных органах» — это возможность не просто рассказать о себе, а продемонстрировать именно те компетенции и ценности, которые критически важны для будущего сотрудника таможенной службы.

Творческая самопрезентация: "Код доступа к таможенной службе"

**Формат:** Можно представить это в виде устного выступления с сопровождением (например, короткая презентация на 3-4 слайда с ключевыми словами и изображениями) или в виде эссе.

**Основная метафора:** Ваша личность и профессиональный путь — это «код доступа», который должен соответствовать высоким требованиям системы таможенных органов.

## *Структура самопрезентации:*

### **1. Вступление: "Запрос на доступ"**

• **Начало:** «Уважаемые [имя преподавателя] и коллеги! Сегодня я хочу представить вам не просто рассказ о себе, а свой персональный "код доступа" — набор качеств, знаний и принципов, которые, я убежден, соответствуют стандартам такой ответственной сферы, как управление персоналом в таможенных органах».

• **Цель:** Сразу обозначить тему и свою осведомленность о специфике дисциплины.

### **2. Блок 1: "Базовые параметры системы: Ценности и Принципы"**

• **Что говорить:** Опишите свои ключевые жизненные принципы, которые пересекаются с принципами таможенной службы.

○ **Законность:** «Для меня закон — не просто свод правил, а фундамент любого ответственного действия. Я понимаю, что в таможенном деле этот принцип абсолютен».

○ **Честность и неподкупность:** «Я воспитан в убеждении, что доверие — это главный капитал. Его легко потерять и невозможно восстановить. В работе с кадрами это качество является основой основ».

○ **Патриотизм и служение:** «Я вижу свою будущую карьеру не просто как работу, а как служение на благо экономической безопасности своей страны. Таможенная служба — это именно тот рубеж, где это служение приобретает конкретное воплощение».

### **3. Блок 2: "Установленное программное обеспечение: Знания и Навыки"**

• **Что говорить:** Свяжите свои академические и личные навыки с задачами управления персоналом в таможене.

○ **Системное мышление:** «Изучая [укажите ваши дисциплины, например, "менеджмент", "право"], я научился видеть не разрозненные факты, а взаимосвязанные процессы. Управление персоналом — это тоже система: от подбора и адаптации до мотивации и развития».

○ **Коммуникация и работа с информацией:** «Я умею работать с большими объемами данных (что пригодится при анализе кадровой статистики) и находить общий язык с разными людьми. Для HR-специалиста в силовой структуре это ключевой навык — быть психологом, переговорщиком и наставником одновременно».

○ **Стрессоустойчивость:** «Участие в [например, спортивных соревнованиях, студенческих дебатах, волонтерских проектах] научило меня сохранять ясность ума и принимать решения в условиях ограниченного времени и высокой ответственности».

### **4. Блок 3: "Проверка на прочность: Опыт и Лидерский потенциал"**

• **Что говорить:** Приведите конкретные примеры из жизни (учеба, работа, хобби), которые демонстрируют ваши лидерские и организаторские качества.

○ **Пример:** «Во время группового проекта по [предмет] я не просто выполнял свою часть работы, а взял на себя координацию команды, распределение задач и решение конфликтных ситуаций. Я понимаю, что руководитель кадровой службы должен быть именно таким — не начальником, а лидером, который ведет за собой и помогает раскрыться потенциалу каждого сотрудника».

## 5. Блок 4: "Антивирусная защита: Понимание рисков"

• **Что говорить:** Покажите, что вы осознаете вызовы и проблемы в этой сфере.

○ **Вызовы:** «Я осознаю, что управление персоналом в таможенных органах сталкивается с такими вызовами, как профессиональное выгорание, коррупционные риски и необходимость постоянного обучения в условиях меняющегося законодательства. Мой интерес к этой дисциплине связан именно с желанием научиться находить эффективные решения для этих сложных задач».

## 6. Заключение: "Подключение к системе"

• **Что говорить:** Подведите итог и сформулируйте свою цель.

○ **Резюме:** «Таким образом, мой "код доступа" состоит из принципов честности и законности, подкрепленных стремлением к системным знаниям и лидерскими качествами».

○ **Цель:** «Я уверен, что изучение дисциплины "Управление персоналом в таможенных органах" станет для меня тем самым "ключом", который позволит мне в будущем эффективно "интегрироваться в систему" и вносить свой вклад в укрепление кадрового потенциала таможенной службы России. Спасибо за внимание!»

Идеи для творческого подхода:

1. **Визуализация в виде "Служебного дела":** Оформите самопрезентацию как личное дело сотрудника. Разделы: "Анкетные данные", "Характеристика" (ваши сильные стороны), "Пройденная подготовка" (ваши навыки), "Заключение кадровой комиссии" (ваши цели).

2. **Метафора "Таможенный досмотр":** Представьте, что вы проводите досмотр самого себя. "Декларирую" свои сильные качества, "провожу проверку" своих слабых сторон и работаю над ними, а на "контрольной ленте" — мои дипломы, сертификаты и достижения как пропуск к профессии.

3. **Использование цитат:** Начните или завершите выступление цитатой известного государственного деятеля или полководца о важности кадров. Например: "Кадры решают всё" (И.В. Сталин) — и дальше раскройте, как вы это понимаете в современном контексте.

**Рекомендации:** Будьте искренни. Преподаватели ценят не только креативность, но и осознанный подход. Покажите, что вы не просто заучили определение "управление персоналом", а глубоко задумались о его роли в конкретной, жизненно важной сфере — таможенном деле.

## Тема 2. Технологии формирования кадрового состава таможенных органов

**Компетенция: ПК-5 Способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению; организовывать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, использовать теоретические знания и методологию управления персоналом в таможенных органах**

### Деловая игра "Молодежь против коррупции"

Деловая игра — это самый эффективный способ не только понять технологию кадрового обеспечения, но и прочувствовать, как она работает на практике в борьбе с ключевыми рисками, такими как коррупция.

Разработаем структуру деловой игры «**Молодежь против коррупции: чистые кадры для таможни**».

Деловая игра: «Молодежь против коррупции: чистые кадры для таможни»

**Цель игры:** На практике освоить технологии формирования кадрового состава таможенных органов, направленные на недопущение коррупционно-опасных лиц в ряды сотрудников.

#### Задачи:

- Закрепить знания о этапах кадрового процесса (отбор, проверка, аттестация и т.д.).
- Осознать системные и психологические риски коррупции на этапе приема на службу.
- Разработать и апробировать инструменты выявления коррупционных склонностей и укрепления антикоррупционной устойчивости.
- Сформировать антикоррупционную позицию и этические принципы будущего сотрудника.

**Целевая аудитория:** Студенты специализаций «Таможенное дело», «Правоохранительная деятельность», курсы повышения квалификации.

**Время проведения:** 2 академических часа.

**Оборудование:** Бланки для групп, кейсы с описанием кандидатов, ролевые карточки, проектор для презентации результатов.

#### Ход игры

*Этап 1: Подготовка и введение (15 минут)*

#### 1. Вступительное слово модератора (преподавателя):

- Обозначает актуальность проблемы коррупции в контексте национальной безопасности.
- Объясняет, что первый и главный барьер на пути коррупции — это грамотно выстроенная система отбора кадров.
- Формулирует цель и правила игры.

## 2. Формирование команд:

- Участники делятся на 3-4 команды по 4-5 человек.
- Каждая команда — это «**Кадровая комиссия**» одного из таможенных постов, которой предстоит провести конкурсный отбор на должность «Инспектор таможенного поста».

*Этап 2: Основная часть — «Конкурсный отбор: воронка антикоррупционного фильтра» (50 минут)*

Каждая "Кадровая комиссия" проходит несколько раундов, последовательно оценивая кандидатов.

### Раунд 1: «Анализ досье» (15 минут)

- **Задача:** Провести первичный анализ анкет и документов кандидатов.
- **Инструмент:** Команды получают папки с «**Личными делами**» 3-х кандидатов. В каждом деле намеренно заложены "сигналы":
  - **Кандидат А:** Идеальное резюме, но есть информация о близком родственнике, занимающемся внешнеторговой деятельностью (конфликт интересов).
  - **Кандидат Б:** Хорошие оценки, но в графе «Судимость» стоит «не имею», а по данным социальных сетей (прилагается распечатка) замечен в роскошном образе жизни, не соответствующем официальным доходам семьи.
  - **Кандидат В:** Скромное, но честное досье. Из плюсов — опыт волонтерства и рекомендация от ветерана таможенной службы. Из минусов — недостаточный уровень физической подготовки.

• **Решение комиссии:** Какого кандидата отсеять на этом этапе и почему? Оформить протокол с мотивированным решением.

### Раунд 2: «Собеседование по компетенциям» (20 минут)

- **Задача:** Провести интервью с оставшимися кандидатами, чтобы выявить их ценности и устойчивость к коррупционным рискам.
- **Инструмент:** Команды получают «**Банк антикоррупционных вопросов**» и разрабатывают свой сценарий собеседования.
  - Примеры вопросов:



- «Как Вы поступите, если ваш прямой начальник даст Вам явно незаконное указание?»
- «Представьте, что участник ВЭД, с которым Вы работаете, предлагает Вам "решить вопрос" быстрее за вознаграждение. Ваши действия?»
- «Что для Вас означает понятие "честь мундира"?»
- **Ролевая игра:** Преподаватель или заранее подготовленный студент может сыграть роль «Кандидата», который пытается давать уклончивые или социально-желательные ответы.

### **Раунд 3: «Психологическое тестирование и решение кейса» (15 минут)**

- **Задача:** Оценить поведенческие реакции в смоделированной стрессовой ситуации.
- **Инструмент:** Командам раздается «**Коррупционный кейс**» — описание ситуации, которую должен разрешить кандидат.
  - *Пример кейса:* «Вам на контроль поступает груз с документами, в которых есть несоответствия. Владелец груза, представившись знакомым Вашего начальника, наедине предлагает Вам закрыть на это глаза, сунув в карман конверт. Ваши действия? Опишите пошагово».
- **Решение комиссии:** Проанализировать предложенные кандидатами решения и оценить их с точки зрения законности, этики и процедуры.

### *Этап 3: Принятие итогового решения и презентация (15 минут)*

1. **Заседание комиссий:** Каждая команда на основе всех этапов отбора должна:
  - Выбрать одного победителя конкурса.
  - Составить на него «**Заключение кадровой комиссии**», где обосновать его сильные стороны и указать на зоны потенциального риска, требующие контроля и воспитательной работы.
  - Подготовить «**План индивидуальных антикоррупционных мероприятий**» для принятого сотрудника (наставничество, дополнительное обучение, беседы и т.д.).
2. **Публичная защита решений:** Каждая команда представляет свое решение и его обоснование перед другими командами и модератором.

### *Этап 4: Рефлексия и подведение итогов (10 минут)*

- Модератор организует общую дискуссию:
  - Какие технологии отбора оказались самыми эффективными?
  - С какими этическими дилеммами столкнулись комиссии?
  - Насколько сложно было отличить искренность от наигранности?



○ Как лично вы, как будущие специалисты, будете формировать свою внутреннюю анти-коррупционную устойчивость?

• Модератор подводит итоги, подчеркивая взаимосвязь между качеством кадрового обеспечения и уровнем коррупционных рисков в таможенных органах.

#### **Критерии оценки работы команд:**

1. **Системность подхода** (учет всех этапов отбора).
2. **Аргументированность решений** (ссылки на законы, этические кодексы).
3. **Креативность** в разработке вопросов и антикоррупционных мер.
4. **Сплоченность и культура дискуссии** внутри команды.

Эта игра не только учит процедурам, но и заставляет каждого участника задуматься: «А прошел бы я сам этот антикоррупционный фильтр?». Это мощный инструмент формирования личной ответственности.

## **Тема 2. Технологии формирования кадрового состава таможенных органов**

**Компетенция: ПК-5 Способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению; организовывать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, использовать теоретические знания и методологию управления персоналом в таможенных органах**

### **Кейс-стади «Должностной регламент»**

**Кейс-стади: «Должностной регламент: от формальной бумаги к реальному инструменту управления эффективностью сотрудника таможенного органа»**

**Фокус кейса:** Должностной регламент как ключевой инструмент управления PerformanceManagement (управлением эффективностью деятельности) в таможенных органах.

#### *1. Введение: Проблемная ситуация*

**Компания/Орган:** Таможенный пост «Восточный» крупного таможенного управления. Пост характеризуется высоким грузопотоком, большим количеством участников ВЭД и сложной логистикой.

**Персонаж:** Новый начальник отдела кадровой работы – Иванова А.С.

**Проблема:** Иванова А.С., приступив к обязанностям, обнаружила следующее:

- **Низкая эффективность работы** некоторых инспекторов.
- **Конфликтные ситуации** между сотрудниками по поводу зон ответственности («это не моя работа»).
- **Необъективность проведения аттестации:** Аттестационная комиссия испытывает трудности с оценкой деятельности сотрудников, так как нет четких, измеримых критериев.
- **Сложности с адаптацией новых сотрудников:** Стажеры не понимают полного спектра своих задач и критериев успеха.
- При этом, проверка показала, что **должностные регламенты на всех сотрудников формально существуют**, но представляют собой устаревшие, шаблонные документы, скопированные из типовых форм и не отражающие реальной специфики работы на данном посту.

**Ключевая проблема:** Должностной регламент не выполняет свои функции и является «мертвым» документом.

## *2. Задачи для анализа (Вопросы кейса)*

1. Каковы **ключевые функции должностного регламента** в системе управления персоналом таможенного органа, и почему они не были реализованы на таможенном посту «Восточный»?
2. Какова **правильная структура должностного регламента** сотрудника таможенного органа (на примере должности «Инспектор таможенного поста»), соответствующая современным требованиям?
3. Каков **алгоритм разработки и внедрения «живого», работающего должностного регламента**?
4. Как увязать должностной регламент с **процедурой аттестации и системой мотивации**?

### *3. Теоретическая справка (для решения кейса)*

**Должностной регламент** в таможенных органах — это не просто описание обязанностей. Это основной организационно-распорядительный документ, который:

- Определяет **должностные обязанности, права и ответственность**.
- Устанавливает **квалификационные требования** (образование, стаж, знания, умения).
- Содержит **показатели эффективности деятельности (KPI)** для объективной оценки.
- Регламентирует **процедуру служебного взаимодействия**.
- Является **правовой основой** для привлечения к дисциплинарной ответственности, проведения аттестации и принятия кадровых решений.

**Нормативная база:** Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах», Приказы ФТС России, утверждающие типовые регламенты.

### *4. Разработка решения: План действий для Ивановой А.С.*

**Цель:** Превратить должностной регламент из формальности в ключевой инструмент ежедневного управления.

#### **Этап 1. Аудит и анализ (Диагностика)**

- Создать рабочую группу из опытных сотрудников, начальников отделов и представителя юридической службы.
- Провести сравнительный анализ существующих регламентов с типовыми образцами ФТС и реальными должностными функциями.
- Опросить сотрудников и руководителей о том, какие функции выполняются де-факто, но не отражены в регламенте, и наоборот.

#### **Этап 2. Разработка нового формата регламента (Проектирование)**

- Разработать новую, детализированную структуру регламента для ключевых должностей, начиная с «Инспектора таможенного поста».

### Пример структуры обновленного Должностного регламента инспектора:

Раздел регламента	Содержание (конкретные примеры для таможенного инспектора)
<b>1. Общие положения</b>	Наименование должности, подчиненность, порядок назначения и освобождения. Нормативные акты для руководства (Таможенный кодекс ЕАЭС, ФЗ №114 и т.д.).
<b>2. Квалификационные требования</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Образование: высшее (юридическое, экономическое, таможенное).</li> <li>• Стаж: не менее 1 года на должностях младшего начсостава.</li> <li>• <b>Знания:</b> порядок проведения таможенного контроля, виды таможенных процедур, основы валютного и нетарифного регулирования.</li> <li>• <b>Умения:</b> работать с ПО ЕАИС, проводить досмотр, оформлять документацию.</li> </ul>
<b>3. Должностные обязанности</b>	<p><b>Детализация!</b> Не «проводит таможенный контроль», а:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществляет прием и регистрацию ДТ.</li> <li>• Проводит проверку документов и сведений в установленные сроки (не более 2 часов с момента регистрации ДТ).</li> <li>• Принимает решение о проведении форм таможенного контроля (устный опрос, осмотр, досмотр) в соответствии с профилем риска.</li> <li>• Оформляет акты таможенного контроля.</li> </ul>
<b>4. Права</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запрашивать и получать документы у участников ВЭД.</li> <li>• Доступать в зоны таможенного контроля.</li> <li>• Вносить предложения по совершенствованию работы.</li> </ul>
<b>5. Ответственность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• За несоблюдение сроков проведения контроля.</li> <li>• За нарушения, ведущие к недоимкам таможенных платежей.</li> <li>• За разглашение служебной информации.</li> </ul>
<b>6. Показатели эффективности (KPI)</b>	<p><b>Ключевой раздел!</b> Конкретные, измеримые показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % корректно оформленных ДТ (цель: 99,8%).</li> <li>• Соблюдение сроков выпуска товаров (цель: 100%).</li> <li>• Количество выявленных правонарушений (в динамике).</li> <li>• Отсутствие обоснованных жалоб от участников ВЭД.</li> </ul>
<b>7. Взаимодействие</b>	Схема и регламент взаимодействия с отделом товарной номенклатуры, отделом валютного контроля, оперативным отделом.

### Этап 3. Внедрение и обучение (Реализация)

- Утвердить новые регламенты приказом начальника таможенного поста.

- Провести обязательные семинары-презентации для всех сотрудников, разъясняя новые требования и, что важно, **как регламент поможет им в работе** (прозрачность оценки, защита от неправомерных поручений).

- Внедрить регламент в процесс адаптации новичков.

#### **Этап 4. Интеграция в систему управления персоналом (Оценка)**

- **Связь с аттестацией:** Аттестационный лист разрабатывается на основе раздела «Показатели эффективности» регламента. Оценка становится объективной.

- **Связь с мотивацией:** Результаты оценки по регламенту напрямую влияют на премирование, рекомендации для повышения квалификации и карьерный рост.

- **Периодический пересмотр:** Установить правило ежегодного актуализации регламентов с учетом изменений в законодательстве и бизнес-процессах.

#### *5. Результаты и выводы*

- **Через 6 месяцев после внедрения:**

- **Повысилась прозрачность и объективность аттестации.** Сократилось количество спорных ситуаций.

- **Снизилась нагрузка на руководителей** за счет четкого распределения зон ответственности.

- **Ускорился процесс адаптации новых сотрудников.**

- **Повысилась общая дисциплина** и исполнительская культура.

- **Выводы для системы управления персоналом:**

1. **Должностной регламент — это стратегический документ**, а не формальность. Он является стержнем, вокруг которого выстраиваются отбор, адаптация, оценка и развитие персонала.

2. **Эффективность регламента зависит от его конкретности и измеримости.** Раздел KPI — его жизненная сила.

3. **Процесс разработки должен быть инклюзивным.** Привлечение опытных сотрудников гарантирует, что документ будет отражать реальность, а не только теорию.

4. **Внедрение регламента — это организационное изменение,** которое требует разъяснительной работы и обучения, чтобы быть принятым коллективом.

**Итог:** Данный кейс наглядно показывает, что грамотно разработанный и внедренный должностной регламент превращается из «бумаги» в мощный механизм повышения эффективности как отдельного сотрудника, так и таможенного органа в целом.

## Тема 2. Технологии формирования кадрового состава таможенных органов

**Компетенция: ПК-5 Способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению; организовывать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, использовать теоретические знания и методологию управления персоналом в таможенных органах**

**Коллоквиум по теме: «Технологии формирования кадрового состава таможенных органов»**

**Цель:** Выявить уровень понимания слушателями системы процессов, методов и инструментов, направленных на комплектование таможенных органов высококвалифицированными, профессионально пригодными и этически устойчивыми кадрами.

**Ключевые аспекты для раскрытия:**

1. Системность процесса (все технологии взаимосвязаны).
2. Соответствие нормативно-правовой базе.
3. Ориентация на противодействие коррупции и обеспечение безопасности.
4. Практическая применимость технологий.

### Блок 1: Теоретические основы и нормативная база

**Вопросы для обсуждения:**

1. Дайте определение понятию «технологии формирования кадрового состава». Чем оно отличается от простого «найма на работу»?

○ *Желаемый ответ:* Это целостный, системный цикл взаимосвязанных мероприятий, включающий не только подбор, но и планирование, оценку, расстановку, адаптацию и закрепление кадров, основанный на принципах законности, профессионализма и служебного роста.

2. Назовите основные нормативные правовые акты, регулирующие процесс формирования кадрового состава таможенных органов.

○ *Ключевые документы:* Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах», Трудовой кодекс РФ, Указ Президента РФ № 96 «О порядке присвоения специальных званий», приказы ФТС России (например, регламентирующие порядок проведения конкурса, аттестации).

3. Каковы **цели и принципы** кадровой политики в таможенных органах на современном этапе?

○ *Принципы:* Законность, единоначалие, профессионализм, компетентность, стабильность, гласность, взаимосвязь с гос. политикой, антикоррупционная направленность.

## **Блок 2: Основные технологии (этапы кадрового цикла)**

Это ядро коллоквиума. Готовьтесь раскрывать каждый этап подробно.

### **Вопросы для обсуждения:**

#### **1. Кадровое планирование и прогнозирование**

- В чем заключается специфика кадрового планирования в таможенной службе?
- Какие методы используются для определения потребности в кадрах? (метод экстраполяции, метод экспертных оценок, нормативный метод).

#### **2. Технологии привлечения и отбора кандидатов**

• Опишите **механизм проведения конкурса** на замещение вакантной должности. Каковы его стадии?

• Каковы **квалификационные требования** к кандидатам на разные должности (возраст, образование, здоровье, профессиональные и личностные качества)?

• Охарактеризуйте **методы профессионального психологического отбора (ППО):**

- Для чего нужен ППО?
- Какие методики используются? (психологическое тестирование, структурированное интервью, оценка в условиях деловой игры).
- Какие **психологические качества** являются наиболее важными для сотрудника таможенных органов и почему? (стрессоустойчивость, правосознание, честность, коммуникабельность, decisiveness).

#### **3. Проверка достоверности сведений о кандидате**

- Почему это критически важная технология в контексте национальной безопасности?
- Какие органы и базы данных задействуются в процессе проверки?

#### **4. Технологии адаптации (онбординга)**

- В чем особенности адаптации в условиях строгой иерархии и субординации?

- Опишите роль наставничества (института наставников) в таможенных органах.

## **5. Технологии оценки и аттестации**

- Каковы **цели и периодичность** проведения аттестации?
- Опишите **процедуру аттестации**: кто входит в комиссию, как готовятся документы (отзыв, должностной регламент).
- Какие **решения может принять** аттестационная комиссия и как они реализуются?

## **6. Формирование кадрового резерва**

- Что такое кадровый резерв и каковы цели его формирования?
- Как строится работа с кадровым резервом? (обучение, стажировки, индивидуальные планы развития).

## **7. Технологии служебно-профессионального продвижения**

- Какие критерии служат основанием для продвижения по службе? (результаты аттестации, стаж, личные качества, дополнительное образование).

## **Блок 3: Проблемные и дискуссионные вопросы**

Эти вопросы покажут вашу способность критически мыслить.

### **1. Каковы основные проблемы и «узкие места» в современных технологиях формирования кадрового состава таможенных органов?**

○ *Возможные тезисы:* Бюрократизация процессов, дефицит высококвалифицированных кадров в регионах, новые вызовы (киберпреступность, цифровизация), необходимость постоянного обновления методов оценки.

### **2. Как современные технологии (BigData, AI) могут быть использованы для совершенствования кадрового обеспечения?**

○ *Примеры:* AI-анализ резюме, прогнозирование успешности кандидатов на основе данных, онлайн-курсы и симуляторы для обучения.

### **3. Какая связь существует между качеством отбора кадров и уровнем коррупционных рисков в таможенных органах?**

○ *Ключевая мысль:* Грамотный отбор, включающий глубокую проверку и оценку морально-психологических качеств, является первым и главным барьером на пути коррупции.

### **4. Как повысить престиж таможенной службы для привлечения талантливой молодежи? (Работа с вузами, социальные гарантии, имиджевые кампании).**



## Рекомендации по подготовке и проведению:

1. **Используйте конкретные примеры.** Не говорите абстрактно «проводится проверка», а укажите, какие именно органы (ФСБ, МВД) и какие базы данных (ИЦ, кредитная история) используются.

2. **Ссылайтесь на нормативные акты.** Упоминание конкретных законов и приказов ФТС усилит ваш ответ.

3. **Стройте логические цепочки.** Покажите, как один этап вытекает из другого: *Планирование -> Поиск -> Отбор (включая ППО и проверку) -> Адаптация -> Оценка (Аттестация) -> Развитие (Резерв).*

4. **Демонстрируйте понимание системного подхода.** Подчеркивайте, что все технологии работают не изолированно, а как единый механизм.

5. **Будьте готовы к ролевым ситуациям.** Преподаватель может попросить вас: «Представьте, что вы – начальник отдела кадров. Обоснуйте необходимость введения нового теста на стрессоустойчивость для кандидатов».

Успешной подготовки! Глубокое понимание этой темы – основа для вашей будущей эффективной работы в сфере управления персоналом таможенной службы.

## Тема 2. Технологии формирования кадрового состава таможенных органов

**Компетенция: ПК-5 Способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению; организовывать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, использовать теоретические знания и методологию управления персоналом в таможенных органах**

### Тест по антикоррупционной политике

п/н задания	Компетенция	ЗУН	Характеристика задания	Варианты ответов	Ключ
1.	ПК-5		<i>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</i>  Что из перечисленного является признаком конфликта интересов на государственной службе?	а) Служащий пользуется служебным транспортом в личных целях. б) Служащий принимает подарок стоимостью 500 рублей от коллеги. в) Служащий, являясь должностным лицом, принимает кадровое решение в отношении своего родственника. г) Служащий публично высказывает свое политическое мнение.  Ваш ответ: _____	в
2.	ПК-5		<i>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</i>	а) Уведомить работодателя о своем выходе из гражданства иностранного государства.	а

			<p>Какое из перечисленных действий государствен- ный служащий ОБЯЗАН совершить в целях предотвращения кор- рупции?</p>	<p>б) Передать все свои ценные бу- маги в доверительное управление. в) Получить разрешение на лю- бую поездку за границу. г) Сообщить о всех своих доходах и доходах супруги(а) в налоговые органы.</p> <p>Ваш ответ: _____</p>	
3.	ПК-5		<p><i>Прочитайте текст, вы- берите правильный от- вет и запишите аргумен- ты, обосновывающие вы- бор ответа</i></p> <p>В какой ситуации пода- рок, полученный государ- ственным служащим, может быть признан взят- кой?</p>	<p>а) Если он передан в связи с его должностным положением и в интересах дарителя. б) Если его стоимость превышает 3000 рублей. в) Если он подарен во время офи- циального приема. г) Если он является сувенирной продукцией с символикой компа- нии-дарителя.</p> <p>Ваш ответ: _____</p>	а
4.	ПК-5		<p><i>Прочитайте текст, вы- берите правильный от- вет и запишите аргумен- ты, обосновывающие вы- бор ответа</i></p> <p>Что понимается под «не- приемлемым поведением» с точки зрения антикор- рупционных стандартов, даже если оно не является уголовным преступле- нием?</p>	<p>а) Критика действий руководства в частной беседе. б) Использование служебной информации для личного обога- щения (инсайдерская информа- ция). в) Участие в политической дея- тельности. г) Отказ от работы сверхурочно.</p> <p>Ваш ответ: _____</p>	б
5.	ПК-5		<p><i>Прочитайте текст, вы- берите правильный от- вет и запишите аргумен- ты, обосновывающие вы- бор ответа</i></p> <p>Какая из перечисленных мер является ПРОФИ- ЛАКТИЧЕСКОЙ в рамках антикоррупционной политики организации?</p>	<p>а) Возбуждение уголовного дела по факту хищения средств. б) Увольнение сотрудника, ули- ченного во взяточничестве. в) Обязательное антикоррупцион- ное обучение для всех новых сотрудников. г) Проведение служебной провер- ки по факту нарушения.</p> <p>Ваш ответ: _____</p>	в



## Рабочим учебным планом предусмотрен Зачет в семестре 32.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ:

1- Й вопрос билета(40баллов), вид вопроса: Тест/проверка знаний. Критерий: один вопрос-один балл.

**Компетенция: ПК-5 Способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению; организовывать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, использовать теоретические знания и методологию управления персоналом в таможенных органах**

Знание: Знать методологические основы исследования проблем управления персоналом; специфику управления персоналом в таможенных органах, правовую основу управления персоналом, технологии управления персоналом таможенных органов, методы профилактики правонарушений и борьбы с коррупцией в таможенных органах

1. «Симптомы» психологической дезадаптации работника.
2. Аттестация.
3. Виды карьеры.
4. Виды оценки персонала.
5. Виды передачи информации (формальные и неформальные).
6. Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки стратегии и политики управления персоналом организации.
7. Внешний и внутренний подбор сотрудников, преимущества и недостатки каждого метода.
8. Двухфакторная теория Ф. Герцберга.
9. Иерархия потребностей А. Маслоу.
10. Кадровый резерв государственной службы.
11. Кадровый резерв организации. Структура кадрового резерва: стратегический, оперативный и молодые специалисты.
12. Каналы коммуникаций и форма связи.
13. Квотирование групп оценки.
14. Классические теории управления персоналом (Ф.Тейлор, А.Файоль),
15. Критерии оценки персонала.
16. Материальное вознаграждение сотрудников.
17. Методы внедрения процедуры оценки.
18. Методы оценки эффективности программ обучения.
19. Методы развития сотрудников организации: создание образовательных курсов, тренингов, программы наставничества, менторства, коучинга.
20. Методы управления коммуникацией.
21. Механизмы выравнивания оценки.
22. Модель Л. Портера –Э. Лоулера,
23. Мотивационная теория Д. Макклелланда
24. Организационные структуры компании (линейная, матричная ит.д.) и их влияние на категории роли сотрудников в компании: уровни управления, основные функции.
25. Основные цели и задачи адаптации.
26. Основные этапы процесса планирования персонала.
27. Отличия управления персоналом от управления человеческими ресурсами.
28. Оформление по ДГПХ и трудовому договору, преимущества и недостатки.
29. Оценка эффективности и результативности отдела по управлению персоналом.
30. Оценка эффективности сотрудников.

31. Оценка эффективности.
32. Переход к обучающейся организации (Learning organization). Модель непрерывного обучения персонала.
33. Понятие «внутренние коммуникации».
34. Признак и эффективной внутренней коммуникации.
35. Проблемы при внедрении и процедуры оценки.
36. Проблемы, связанные с процессом адаптации у сотрудников.
37. Проверка знаний и уровня квалификации.
38. Роли отдела по управлению персоналом как бизнес-партнера. Влияние политики по управлению персоналом на бизнес-результаты организации.
39. Роли топ-менеджера и линейного руководителя в управлении персоналом.
40. Роль отдела по управлению персоналом/ управлению человеческими ресурсами в организации.
41. Ротация кадров
42. Система мотивации персонала.
43. Современные теории управления персоналом: теории человеческого капитала (Г.Беккер, Я. Минсер, Т. Шульц),
44. Современные факторы мотивации.
45. Создание системы корпоративного университета.
46. Социальный пакет: виды и составляющие.
47. Стратегическое управление персоналом: виды целей (стратегические, тактические, операционные),
48. Теории стратегического управления человеческими ресурсами (С.Фомбрун, М.Бир, П.Боксалл).
49. Теория ERGK. Альдерфера.
50. Теория ожидания В.Врума,
51. Теория справедливости С.Адамса,
52. Теория человеческих отношений (Э.Мэйо),
53. Цели и задачи внутренних коммуникаций.
54. Шкалы оценивания: дискретная и непрерывные шкалы. Форма проведения: лекция, практическое занятие.
55. Этапы адаптации персонала.
56. Этапы отбора на государственную службу.
57. Этапы оценки персонала.
58. Этапы создания системы внутренних коммуникаций.

#### ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УМЕНИЙ:

2-й вопрос билета(30баллов), вид вопроса: Задание на умение. Критерий: Полный ответ.

**Компетенция: ПК-5 Способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению; организовывать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, использовать теоретические знания и методологию управления персоналом в таможенных органах**

Умение: Уметь: оперировать теоретическими понятиями и категориями кадрового менеджмента, формулировать цели и задачи в сфере управления персоналом таможенных органов, идентифицировать кадровые проблемы, находить их причины и факторы возникновения, разрабатывать управленческие решения по повышению эффективности управления персоналом

Задача №1. «Симптомы» психологической дезадаптации работника.

Задача №2. Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки стратегии и политики управления персоналом организации.

Задача № 3. Внешний и внутренний подбор сотрудников, преимущества и недостатки каждого

метода. Оформление по ДТХ и трудовому договору, преимущества и недостатки.

Задача №4. Кадровый резерв государственной службы.

Задача № 5. Классические теории управления персоналом (Ф. Тейлор, А. Файоль),

Задача №6. Методы оценки эффективности программ обучения.

Задача №7. Методы развития сотрудников организации: создание образовательных курсов, тренингов, программы наставничества, менторства, коучинга.

Задача № 8. Организационные структуры компании (линейная, матричная и т.д.) и их влияние на категории роли сотрудников в компании: уровни управления, основные 16 функций.

Задача № 9. Основные цели и задачи адаптации.

Задача №10. Основные этапы процесса планирования персонала.

Задача №11. Отличия управления персоналом от управления человеческими ресурсами.

Задача №12. Оценка эффективности и результативности от дела по управлению персоналом.

Задача №13. Переход к обучающейся организации (Learning organization). Модель непрерывного обучения персонала.

Задача №14. Проблемы, связанные с процессом адаптации у сотрудников.

Задача №15. Роли отдела по управлению **персоналом** как бизнес-партнера. Влияние политики по управлению персоналом на бизнес-результаты организации.

Задача №16. Роли топ-менеджера и линейного руководителя в управлении персоналом.

Задача №17. Роль отдела по управлению персоналом, управлению человеческими ресурсами в организации.

Задача №18. Современные теории управления персоналом: теории человеческого капитала (Г. Беккер, Я. Минсер, Т. Шульц),

Задача №19. Создание системы корпоративного университета.

Задача №20. Стратегическое управление персоналом: виды целей (стратегические, тактические, операционные),

Задача №21. Теории стратегического управления человеческими ресурсами (С. Фомбрун, М. Бир, П. Боксалл).

Задача № 22. Теория человеческих отношений (Э. Мэйо)

Задача №23. Этапы адаптации персонала.

Задача №24. Этапы отбора на государственную службу.

### ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ НАВЫКОВ:

3-й вопрос билета (30 баллов), вид вопроса: Задание на навыки. Критерий: Полный ответ.

**Компетенция: ПК-5 Способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению; организовывать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, использовать теоретические знания и методологию управления персоналом в таможенных органах**

Навык: Владеть навыками использования технологий кадрового планирования, профессионального развития, социального развития, управления поведением персонала таможенных

Задание №1. Аттестация.

Задание №2. Виды карьеры.

Задание №3. Виды оценки персонала.

Задание № 4. Двухфакторная теория Ф. Герцберга,

Задание №5. Иерархия потребностей А. Маслоу,

Задание № 6. Кадровый резерв организации. Структура кадрового резерва: стратегический, оперативный и молодые специалисты.

Задание №7. Критерии оценки персонала.

Задание № 8. Материальное вознаграждение сотрудников.

Задание №9. Методы внедрения процедуры оценки.

Задание № 10. Механизмы выравнивания оценки.

Задание №11. Модель Л. Портера–Э. Лоулера,  
Задание № 12. Мотивационная теория Д. Макклелланда,  
Задание №13. Оценка эффективности сотрудников.  
Задание №14. Оценка эффективности.  
Задание № 15. Проблемы при внедрении процедуры оценки.  
Задание №16. Проверка знаний и уровня квалификации.  
Задание №17. Ротация кадров.  
Задание №18. Система мотивации персонала.  
Задание №19. Современные факторы мотивации.  
Задание №20. Социальный пакет: виды и составляющие.  
Задание №21. Теория ERG К. Альдерфера.  
Задание №22. Теория ожидания В. Врума,  
Задание № 23. Теория справедливости С. Адамса,  
Задание №24. Этапы оценки персонала.

### ОБРАЗЕЦ БИЛЕТА

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕН-  
НЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «БГУ»)**  
**Читинский институт**

Направление-38.05.02 Таможенное дело  
Профиль-Таможенное дело  
Кафедра Мировой экономики, предпри-  
нимательства и гуманитарных дисциплин  
Дисциплина-Управление персоналом в таможенных  
органах

### БИЛЕТ №1

1. Тест (40 баллов).
2. Кадровый резерв государственной службы. (30 баллов).
3. Виды оценки персонала. (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ И.Ю. Никонова  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.А. Кравцова

## ОТВЕТЫ К ЭКЗАМЕНАЦИОННОМУ БИЛЕТУ

### Тест

п/н задания	Компетенция	ЗУН	Характеристика задания	Варианты ответов	Ключ								
4.	ПК-5		<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>В каких показателях выражается количественная определенность трудовой активности?</p>	<p>1. объем выполненной работы в единицу времени</p> <p>2. производительность труда</p> <p>3. стоимость рабочей силы</p> <p>4. уровень профессионализма персонала</p> <p>Ваш ответ: _____</p>	1								
5.	ПК-5		<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p> <p>: Расположите в правильной последовательности этапы алгоритма системного подхода при рассмотрении организаций как социальных систем управления.</p>	<p>1. разработка рекомендаций по улучшению функционирования системы</p> <p>2. выявление наиболее существенных элементов, определяющих поведение системы в целом</p> <p>3. декомпозиция системы</p> <p>4. анализ элементов</p> <p>Запишите соответствующую последовательность цифр слева право:</p> <table><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>				4312					
6.	ПК-5		<p>Прочитайте текст и установите соответствие</p> <p>Сопоставьте уровни работников по трудовым функциям и их характеристики.</p>	<p>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:</p> <table><tr><th colspan="2">Уровни работников по трудовым функциям</th><th colspan="2">Характеристики</th></tr><tr><td>А</td><td>работники по определенной должности</td><td>1</td><td>работники, заключившие трудовой договор с работодателем на замещение вакансии</td></tr></table>	Уровни работников по трудовым функциям		Характеристики		А	работники по определенной должности	1	работники, заключившие трудовой договор с работодателем на замещение вакансии	A1B3B2
Уровни работников по трудовым функциям		Характеристики											
А	работники по определенной должности	1	работники, заключившие трудовой договор с работодателем на замещение вакансии										



				<table><tr><td>Б</td><td>работники по определенной квалификации</td><td>2</td><td>работники после прохождения обучения в порядке, предусмотренном стандартами Министерства образования и науки РФ</td></tr><tr><td>В</td><td>работники по определенной специальности</td><td>3</td><td>работники, прошедшие обучение для получения соответствующей профессии, наименование которой определяют исходя из Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов</td></tr></table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <table><tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Б	работники по определенной квалификации	2	работники после прохождения обучения в порядке, предусмотренном стандартами Министерства образования и науки РФ	В	работники по определенной специальности	3	работники, прошедшие обучение для получения соответствующей профессии, наименование которой определяют исходя из Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов	А	Б	В				
Б	работники по определенной квалификации	2	работники после прохождения обучения в порядке, предусмотренном стандартами Министерства образования и науки РФ																
В	работники по определенной специальности	3	работники, прошедшие обучение для получения соответствующей профессии, наименование которой определяют исходя из Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов																
А	Б	В																	
7.	ПК-5		<p>Прочитайте текст и установите соответствие</p> <p>Прочитайте вопрос, сопоставьте категории руководителей по месту в управленческой структуре персонала и их описание</p> <table><tr><th colspan="2">Категории руководителей</th><th colspan="2">Описание</th></tr><tr><td>А</td><td>Технический (вспомогательный) персонал</td><td>1</td><td>руководители подразделений, обеспечивающие функционирование линейных подразделений</td></tr><tr><td>Б</td><td>линейные руководители</td><td>2</td><td>руководители подразделений, занимающиеся основной</td></tr></table>	Категории руководителей		Описание		А	Технический (вспомогательный) персонал	1	руководители подразделений, обеспечивающие функционирование линейных подразделений	Б	линейные руководители	2	руководители подразделений, занимающиеся основной	A4B2B3Г1			
Категории руководителей		Описание																	
А	Технический (вспомогательный) персонал	1	руководители подразделений, обеспечивающие функционирование линейных подразделений																
Б	линейные руководители	2	руководители подразделений, занимающиеся основной																

							для данной организации деятельностью и несущие ответственность за выполнение и реализацию целей	
				В	специалисты аппарата управления	3	исполняют специальные, конкретные функции управления для содействия руководителям при принятии управленческих решений	
				Г	функциональные руководители	4	обслуживает процесс управления и обеспечивает передачу управленческой информации, ее сбор, первичную обработку, хранение	

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

				<table><tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td><td>Г</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	А	Б	В	Г																									
А	Б	В	Г																														
8.	ПК-5		<p>Прочитайте текст и установите соответствие</p> <p>Сопоставьте закономерности управления персоналом и их описание.</p>	<p>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:</p> <table><tr><td colspan="2">Закономерности управления персоналом</td><td colspan="2">Описание</td></tr><tr><td>А</td><td>закономерность развития</td><td>1</td><td>организация изменяется во времени</td></tr><tr><td>Б</td><td>закономерность синергии</td><td>2</td><td>стремление организации к объединению</td></tr><tr><td>В</td><td>Закономерность композиции</td><td>3</td><td>прирост энергии организации, превышающей силу индивидуальных усилий членов данной организации</td></tr><tr><td>Г</td><td>закономерность информированности и упорядоченности</td><td>4</td><td>любая социальная система управления может существовать только при условии информационного обеспечения</td></tr></table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <table><tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td><td>Г</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Закономерности управления персоналом		Описание		А	закономерность развития	1	организация изменяется во времени	Б	закономерность синергии	2	стремление организации к объединению	В	Закономерность композиции	3	прирост энергии организации, превышающей силу индивидуальных усилий членов данной организации	Г	закономерность информированности и упорядоченности	4	любая социальная система управления может существовать только при условии информационного обеспечения	А	Б	В	Г					A1Б3В2Г4
Закономерности управления персоналом		Описание																															
А	закономерность развития	1	организация изменяется во времени																														
Б	закономерность синергии	2	стремление организации к объединению																														
В	Закономерность композиции	3	прирост энергии организации, превышающей силу индивидуальных усилий членов данной организации																														
Г	закономерность информированности и упорядоченности	4	любая социальная система управления может существовать только при условии информационного обеспечения																														
А	Б	В	Г																														
9.	ПК-5		<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. только после продажи рабочей силы, когда начинают приносить доход.</p> <p>2. только после получения диплома об образова-</p>	1																												

			При каких обстоятельствах знания людей становятся человеческим капиталом с точки зрения авторов концепции человеческого капитала?	нии 3. при включении в штат сотрудников 4. при устройстве на работу  Ваш ответ: ____																	
10.	ПК-5		<i>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</i>  Как называется степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы?	1. образование 2. профессия 3. квалификация 4. мотивация  Ваш ответ: ____	3																
11.	ПК-5		<i>Прочитайте текст и установите соответствие</i>  Сопоставьте нормы, используемые для нормирования работников ряда рабочих профессий, и их характеристики.	<div>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:</div> <table><tr><th colspan="2">Нормы, используемые для нормирования работников</th><th colspan="2">Характеристики</th></tr><tr><td>А</td><td>норма времени</td><td>1</td><td>время, установленное для обслуживания единицы оборудования</td></tr><tr><td>Б</td><td>норма обслуживания</td><td>2</td><td>количество рабочего времени, установленное для выполнения определенной работы</td></tr><tr><td>В</td><td>нормы численности</td><td>3</td><td>численность ра-</td></tr></table>	Нормы, используемые для нормирования работников		Характеристики		А	норма времени	1	время, установленное для обслуживания единицы оборудования	Б	норма обслуживания	2	количество рабочего времени, установленное для выполнения определенной работы	В	нормы численности	3	численность ра-	A2Б4В3Г 1
Нормы, используемые для нормирования работников		Характеристики																			
А	норма времени	1	время, установленное для обслуживания единицы оборудования																		
Б	норма обслуживания	2	количество рабочего времени, установленное для выполнения определенной работы																		
В	нормы численности	3	численность ра-																		

				<table><tr><td></td><td></td><td></td><td>ботников, необходимая для выполнения конкретного объема работ</td></tr><tr><td>Г</td><td>норма времени обслуживания</td><td>4</td><td>количество единиц оборудования</td></tr></table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <table><tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td><td>Г</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>				ботников, необходимая для выполнения конкретного объема работ	Г	норма времени обслуживания	4	количество единиц оборудования	А	Б	В	Г					
			ботников, необходимая для выполнения конкретного объема работ																		
Г	норма времени обслуживания	4	количество единиц оборудования																		
А	Б	В	Г																		
12.	ПК-5		<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p> <p>Как называется реализация интеллектуального и физического потенциала рабочей силы в процессе трудовой деятельности?</p>	<p>1. производственная активность 2. финансовая активность 3. трудовая активность 4. социальная активность</p> <p>Ваш ответ: ____</p>	3																
13.	ПК-5		<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p> <p>Какие цели устанавливаются на уровне предприятия?</p>	<p>1. производственно-коммерческие 2. идеологические 3. фискальные 4. перераспределительные 5. экономические</p> <p>Ваш ответ: ____</p>	1, 5																
1 1.	ПК-5		<p>Прочитайте текст и установите соответствие</p> <p>Прочитайте вопрос, сопоставьте фи-</p>	<p>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:</p> <table><tr><td>Физиологические</td><td>Характеристики</td></tr></table>	Физиологические	Характеристики	A1B4B2Г 5ДЗ														
Физиологические	Характеристики																				

			<div>физиологические критерии и их характеристики.</div> <table><thead><tr><th colspan="2">критерии</th><th></th><th></th></tr></thead><tbody><tr><td>А</td><td>тяжесть работы</td><td>1</td><td>количество затрачиваемой работником энергии для выполнения работы</td></tr><tr><td>Б</td><td>интенсивность труда</td><td>2</td><td>количество движений человека в единицу времени</td></tr><tr><td>В</td><td>темп работы</td><td>3</td><td>равномерное чередование выпуска продукции в единице времени</td></tr><tr><td>Г</td><td>напряженность работы</td><td>4</td><td>затраты энергии работника в единицу времени</td></tr><tr><td>Д</td><td>ритм работы</td><td>5</td><td>темп трудовой деятельности и соответствующее напряжение нервной системы</td></tr></tbody></table> <div>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</div> <table><thead><tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td><td>Г</td><td>Д</td></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	критерии				А	тяжесть работы	1	количество затрачиваемой работником энергии для выполнения работы	Б	интенсивность труда	2	количество движений человека в единицу времени	В	темп работы	3	равномерное чередование выпуска продукции в единице времени	Г	напряженность работы	4	затраты энергии работника в единицу времени	Д	ритм работы	5	темп трудовой деятельности и соответствующее напряжение нервной системы	А	Б	В	Г	Д						
критерии																																						
А	тяжесть работы	1	количество затрачиваемой работником энергии для выполнения работы																																			
Б	интенсивность труда	2	количество движений человека в единицу времени																																			
В	темп работы	3	равномерное чередование выпуска продукции в единице времени																																			
Г	напряженность работы	4	затраты энергии работника в единицу времени																																			
Д	ритм работы	5	темп трудовой деятельности и соответствующее напряжение нервной системы																																			
А	Б	В	Г	Д																																		
<div>1 2.</div>	ПК-5	<div>Прочитайте текст и установите соответствие</div> <div>Прочитайте вопрос, сопоставьте социально-психологические методы, используемые на уровне предприятия и их описание.</div>	<div>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:</div> <table><thead><tr><th colspan="2">Социально-психологические методы</th><th colspan="2">Описание</th></tr></thead><tbody><tr><td>А</td><td>интервью</td><td>1</td><td>метод получения информации со слов опрашиваемых, при котором фиксация вопросов и ответов не обязательна</td></tr><tr><td>Б</td><td>опрос</td><td>2</td><td>метод получения информа-</td></tr></tbody></table>	Социально-психологические методы		Описание		А	интервью	1	метод получения информации со слов опрашиваемых, при котором фиксация вопросов и ответов не обязательна	Б	опрос	2	метод получения информа-	A2Б3В1																						
Социально-психологические методы		Описание																																				
А	интервью	1	метод получения информации со слов опрашиваемых, при котором фиксация вопросов и ответов не обязательна																																			
Б	опрос	2	метод получения информа-																																			

				<table><tr><td></td><td></td><td>ции со слов опрашиваемых, все вопросы и ответы должны фиксироваться</td></tr><tr><td>В</td><td>беседа</td><td>3 метод получения информации на основе четко сформулированных вопросов, на которые следует дать однозначные ответы</td></tr></table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <table><tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>			ции со слов опрашиваемых, все вопросы и ответы должны фиксироваться	В	беседа	3 метод получения информации на основе четко сформулированных вопросов, на которые следует дать однозначные ответы	А	Б	В				
		ции со слов опрашиваемых, все вопросы и ответы должны фиксироваться															
В	беседа	3 метод получения информации на основе четко сформулированных вопросов, на которые следует дать однозначные ответы															
А	Б	В															
1 3.	ПК-5		<p>Прочитайте текст и установите соответствие</p> <p>Сопоставьте методы распорядительного воздействия и их описание.</p>	<p>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:</p> <table><tr><th colspan="2">Методы распорядительного воздействия</th><th colspan="2">Описание</th></tr><tr><td>А</td><td>указания</td><td>1</td><td>управленческая команда руководителя, направленная на решение частных вопросов</td></tr><tr><td>Б</td><td>директива</td><td>2</td><td>письменная или устная команда руководителя, направленная на решение конкретной задачи, предполагающая: что, когда, кому следует сделать</td></tr></table>	Методы распорядительного воздействия		Описание		А	указания	1	управленческая команда руководителя, направленная на решение частных вопросов	Б	директива	2	письменная или устная команда руководителя, направленная на решение конкретной задачи, предполагающая: что, когда, кому следует сделать	А3Б4В1Г 2
Методы распорядительного воздействия		Описание															
А	указания	1	управленческая команда руководителя, направленная на решение частных вопросов														
Б	директива	2	письменная или устная команда руководителя, направленная на решение конкретной задачи, предполагающая: что, когда, кому следует сделать														

				<table> <tr> <td>В</td> <td>распоряжение</td> <td>3</td> <td>постоянное распорядительное воздействие руководителя по разъяснению конкретных заданий</td> </tr> <tr> <td>Г</td> <td>приказ</td> <td>4</td> <td>решение о целях перспективного развития объекта управления</td> </tr> </table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <table> <tr> <td>А</td> <td>Б</td> <td>В</td> <td>Г</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	В	распоряжение	3	постоянное распорядительное воздействие руководителя по разъяснению конкретных заданий	Г	приказ	4	решение о целях перспективного развития объекта управления	А	Б	В	Г					
В	распоряжение	3	постоянное распорядительное воздействие руководителя по разъяснению конкретных заданий																		
Г	приказ	4	решение о целях перспективного развития объекта управления																		
А	Б	В	Г																		
14.	ПК-5		<p><i>Прочитайте текст и установите последовательность</i></p> <p>Расположите в правильной последовательности работы по формированию службы управления персоналом для оптимизации финансовых и временных затрат.</p>	<p>Расположите в правильной последовательности события:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>общая диагностика эффективности функционального взаимодействия между структурными подразделениями организации</li> <li>детализация объема финансовых затрат на ее создание и обеспечение эффективного функционирования</li> <li>сопоставительный анализ реального состояния организационной культуры с имеющимся у руководства представлением о ее уровне</li> <li>набор дополнительного персонала для службы и обучение специально выделенных сотрудников</li> </ol> <p>Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:</p> <table> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>					1324												
15.	ПК-5		<p><i>Прочитайте текст, выберите пра-</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>задачи</li> <li>политическая ситуация</li> </ol>	1, 4																



			<p>верный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p> <p>Какие из элементов относятся к внутренней среде организации?</p>	<p>3. поставщики и покупатели</p> <p>4. цели</p> <p>5. конкуренты</p> <p>Ваш ответ: _____</p>																	
16.	ПК-5		<p>Прочитайте текст и установите соответствие</p> <p>Сопоставьте составные элементы трудового потенциала работника и их описание</p>	<p>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:</p> <table><tr><th colspan="2">Элементы трудового потенциала работника</th><th colspan="2">Описание</th></tr><tr><td>А</td><td>квалификационный потенциал</td><td>1</td><td>способность и склонность человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы</td></tr><tr><td>Б</td><td>личностный потенциал</td><td>2</td><td>объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающий способность работника к труду определенного содержания и сложности</td></tr><tr><td>В</td><td>психофизиологический потенциал</td><td>3</td><td>уровень граж-</td></tr></table>	Элементы трудового потенциала работника		Описание		А	квалификационный потенциал	1	способность и склонность человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы	Б	личностный потенциал	2	объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающий способность работника к труду определенного содержания и сложности	В	психофизиологический потенциал	3	уровень граж-	A2B3B1
Элементы трудового потенциала работника		Описание																			
А	квалификационный потенциал	1	способность и склонность человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы																		
Б	личностный потенциал	2	объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающий способность работника к труду определенного содержания и сложности																		
В	психофизиологический потенциал	3	уровень граж-																		

				<div> <div></div> <div></div> <div>данского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности и запросы в сфере труда, исходя из иерархии потребностей человека</div> </div> <div> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <table> <tr> <td>А</td> <td>Б</td> <td>В</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> </div>	А	Б	В				
А	Б	В									
17.	ПК-5		<p><i>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</i></p> <p>Какие направления относятся к совершенствованию организации труда?</p>	<div> <div>1.</div> <div>совершенствование форм разделения и ко-операции труда</div> </div> <div> <div>2.</div> <div>повышение контроля за трудовыми процессами</div> </div> <div> <div>3.</div> <div>модернизация трудовых процессов на основе внедрения инноваций</div> </div> <div> <div>4.</div> <div>повышение интенсивности труда</div> </div> <div> <div>5.</div> <div>административная кадровая политика</div> </div> <div> <p>Ваш ответ: _____</p> </div>	1, 3						
18.	ПК-5		<p><i>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</i></p> <p>Какие принципы являются общими</p>	<div> <div>1.</div> <div>ответственности</div> </div> <div> <div>2.</div> <div>иерархичности</div> </div> <div> <div>3.</div> <div>максимальное делегирование полномочий исполнителям</div> </div> <div> <div>4.</div> <div>полное доверие к сотрудникам</div> </div>	1, 2						

			принципами управления персоналом?	5. обеспечение сплоченности коллектива Ваш ответ: _____	
19.	ПК-5		<p><i>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</i></p> <p>Что относится к методам распорядительного воздействия при управлении персоналом?</p>	<p>1. постановления 2. распоряжения 3. планы 4. социальное проектирование 5. приказы</p> <p>Ваш ответ: _____</p>	2, 5
20.	ПК-5		<p><i>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</i></p> <p>Какой метод планирования позволяет увязывать ресурсы и потребности, а также формировать и поддерживать оптимальные пропорции между потребностями и ресурсами?</p>	<p>1. нормативный 2. балансовый 3. организационно-распорядительный 4. социально-психологический 5. коммерческий</p> <p>Ваш ответ: _____</p>	2

## **Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Система критериев оценки определяет оценку успеваемости по каждому заданию (вопросу) экзаменационного билета с использованием интервальной шкалы баллов, применяемой в привязке к рейтинговой 100-балльной системе.

### **ОЦЕНКА ОТВЕТА НА ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ВОПРОС В УСТНОЙ ИЛИ ПИСЬМЕННОЙ ФОРМЕ:**

Оценка «отлично» / «зачтено» (91-100 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Ответ отличается глубиной и полнотой, свободным владением понятийно-категориальным (терминологическим) аппаратом изученной дисциплины. Отражает знание не только основной, но и дополнительной литературы. Приведены примеры, отражающие умение связать теорию с практикой. Ответ изложен логически последовательно, грамотно и корректно.

Оценка «хорошо» / «зачтено» (76-90 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Ответ отличается полнотой, владением понятийно-категориальным (терминологическим) аппаратом изученной дисциплины, но в ответе могут присутствовать неточности. Отражает знание основной литературы. Приведены примеры, отражающие умение связать теорию с практикой. Ответ изложен логически последовательно, грамотно и корректно, но недостаточно аргументирован.

Оценка «удовлетворительно» / «зачтено» (61-75 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: В ответе отражено знание понятийно-категориального (терминологического) аппарата изучаемой дисциплины, но присутствуют отдельные ошибки и неточности. Ответ характеризуется недостаточным знанием рекомендованной литературы. Примеры, отражающие умение связать теорию с практикой, тривиальны, либо отсутствуют. Ответ неполный, носит фрагментарный, непоследовательный характер.

Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено» (0-60 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Ответ характеризуется незнанием, либо фрагментарным представлением о понятийно-категориальном аппарате дисциплины, содержит множество ошибок. Примеры и иллюстрации отсутствуют. Ответ логически непоследователен.

### **ОЦЕНКА РЕШЕНИЯ ЗАДАЧИ**

Оценка «отлично» / «зачтено» (91-100 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Полное верное решение - оценивается в  $n$  баллов ( $n$  – максимальное количество баллов за решение задачи в структуре экзаменационного билета/задания).

Оценка «хорошо» / «зачтено» (76-90 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Верное решение; имеются небольшие недочеты, в целом не влияющие на решение – оценивается в диапазоне от  $0,76 \cdot n$  баллов до  $0,9 \cdot n$  баллов ( $n$  – максимальное количество баллов за решение задачи в структуре экзаменационного билета/задания).

Оценка «удовлетворительно» / «зачтено» (61-75 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Решение в целом верное; однако оно содержит ряд ошибок, либо не учитывает отдельных случаев, но может стать правильным после некоторых исправлений или дополнений – оценивается в диапазоне от  $0,61 \cdot n$  баллов до  $0,75 \cdot n$  баллов ( $n$  – максимальное количество баллов за решение задачи в структуре экзаменационного билета/задания).

Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено» (0-60 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Решение неверное; изначально выбран неверный ход решения, или решение отсутствует – оценивается в 0 баллов.

### **ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ ТЕСТОВОГО ЗАДАНИЯ**

**Подсчитывается доля набранных баллов в максимальной сумме баллов за все задания теста:**

– Каждый правильный ответ на тестовый вопрос (тип выборочный, одинарный, множественный, открытый) оценивается в  $m$  баллов (число  $m$  определяется путем деления максимального количества баллов за выполнение теста в структуре экзаменационного билета/задания на количество тестовых заданий);

– Каждый частично правильный ответ на тестовый вопрос (тип выборочный, множественный, открытый) оценивается в  $m/2$  баллов независимо от соотношения правильно/неправильно выбранных вариантов (число  $m$  определяется путем деления максимального количества баллов за выполнение теста в структуре экзаменационного билета/задания на количество тестовых заданий);

– Каждый неправильный ответ на тестовый вопрос (тип выборочный, одинарный) оценивается в 0 баллов.

Оценка «отлично»/ «зачтено» (91-100 баллов) выставляется, если доля набранных баллов составляет 91-100%.

Оценка «хорошо»/ «зачтено» (76-90 баллов), если доля набранных баллов составляет 76-90%.

Оценка «удовлетворительно»/ «зачтено» (61-75 баллов), если доля набранных баллов составляет 61-75%.

Оценка «неудовлетворительно»/ «не зачтено» (0-60 баллов), если доля набранных баллов составляет не более 60%.

**Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья** выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей. – при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене; – при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями; – при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов. Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации: Для лиц с нарушениями зрения: – в печатной форме увеличенным шрифтом, – в форме электронного документа. Для лиц с нарушениями слуха: – в печатной форме, – в форме электронного документа. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: – в печатной форме, – в форме электронного документа. Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.