

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 02.10.2023 15:50:32

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

«Юго-Западный государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

таможенного дела и мировой

экономики



Н.Е. Деркач

«27» февраля 2023 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Таможенный менеджмент  
(наименование дисциплины)

38.05.02 Таможенное дело,  
направленность (профиль) Организация таможенного контроля  
(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2023

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА

*Тема №1. Функциональный и процессно-ориентированный подход к управлению деятельностью таможенных органов*

1. Что понимают под функцией управления?
2. Каковы признаки функций управления?
3. Назовите состав функций управления.
4. Что такое «триады» и «пирамиды» управления?
5. Перечислите и дайте краткую характеристику этапам функции планирования?
6. Какие Вы знаете планы в зависимости от уровня и горизонта планирования и от того, как сочетаются замысел и средства его достижения?
7. Какие планы разрабатываются в зависимости от характера решаемых задач в системе ФТС России?
8. Какие планы разрабатываются на уровне ФТС России и РТУ?
9. Какие планы разрабатываются на уровне таможни?
10. Перечислите и дайте краткую характеристику уровням планирования.
11. Дайте характеристику функции организации деятельности.
12. Дайте характеристику функции регулирования деятельности.
13. Что такое процесс и каковы основные группы процессов?
14. Дайте характеристику процессного подхода.
15. Каковы принципы моделирования управленческих и операционных процессов?
16. Дайте характеристику процессной модели.
17. Что такое управленческое решение?
18. Дайте характеристику этапам процесса принятия решений.
19. Дайте характеристику процессного подхода к принятию решений в центральном аппарате ФТС России.

*Тема №2. Управление деятельностью таможенных органов на основе МС ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»*

1. Каково назначение международных стандартов ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»?
2. Дайте характеристику структуре международных стандартов ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества».
3. В чем заключается принципы TQM в стандартах ИСО «Системы менеджмента качества»?
4. Как применяются стандарты ИСО серии 9000 при управлении деятельностью таможенных органов?

5. Назовите и дайте характеристику общей методической схеме совершенствования системы управления таможенным органом на основе МС ИСО серии 9000.

6. Какова политика таможенного органа в области качества?

7. Дайте характеристику этапам совершенствования системы управления таможенным органом.

8. Что такое стандарты таможни (СТТ)?

9. Дайте характеристику подсистеме обеспечения качества труда.

10. Назовите факторы, определяющие качество результатов деятельности таможенных органов.

11. Назовите и дайте характеристику показателям качества персонала.

12. Что такое цикл управления качеством и каковы его элементы?

13. Дайте характеристику стандартизации в обеспечении качества таможенных услуг.

14. Что такое метрология?

15. Дайте характеристику метрологическому обеспечению таможенных органов.

*Тема №3. Организация управленческой деятельности в таможенных органах*

1. Что такое управленческая деятельность?

2. Что является целью управленческой деятельности?

3. Каково содержание эффективной управленческой деятельности?

4. Дайте характеристику психологическим факторам эффективной управленческой деятельности?

5. Что такое деятельностный подход?

6. На чем основана структура управленческих способностей?

7. Что такое управленческая команда?

8. Что такое функциональная команда?

9. Дайте характеристику управленческой команды руководителя таможенного подразделения.

10. Дайте характеристику самоуправляемым командам.

11. Дайте характеристику командам с перекрестными функциями.

12. Дайте характеристику трехуровневой модели командообразования.

13. Что такое конфликт?

14. Назовите объективные причины конфликта.

15. Дайте характеристику стадиям конфликта.

16. Дайте характеристику разрешению конфликта.

17. Дайте характеристику соперничеству.

18. Дайте характеристику сотрудничеству.

19. Дайте характеристику поиску компромисса.

20. Дайте характеристику приспособлению.

21. Дайте характеристику уходу от конфликта.

22. Дайте характеристику структурным и персональным методам управления конфликтом.

23. Дайте характеристику стратегии обращения с конфликтом.

*Тема №4. Документационное обеспечение управленческой деятельности в таможенных органах*

1. Дайте характеристику документационному обеспечению управленческой деятельности в таможенных органах.

2. Перечислите основные задачи документационного обеспечения управленческой деятельности.

3. Дайте характеристику организации документационного обеспечения управленческой деятельности в таможенных органах.

4. Что включает нормативная правовая база делопроизводства в таможенных органах?

5. Сформулируйте основную цель ГС ДООУ.

6. Дайте характеристику особенностям руководства отделом документационного обеспечения.

7. Перечислите основные права начальника отдела документационного обеспечения.

8. Перечислите основные обязанности начальника отдела документационного обеспечения.

9. Дайте характеристику особенностям принятия управленческих решений начальником отдела документационного обеспечения.

10. Каков порядок исполнения поручений?

11. Дайте характеристику работе с обращениями граждан и организаций в ФТС России.

12. Как осуществляется контроль за исполнением поручений?

*Тема №5. «Практические аспекты организации управленческой деятельности в таможенных органах»*

1. Какова организационная структура таможенных органов?

2. Дайте краткую характеристику Федеральной таможенной службе.

3. Дайте краткую характеристику региональным таможенным управлениям.

4. Дайте краткую характеристику таможни.

5. Дайте краткую характеристику таможенным постам.

6. Какова современная система таможенных органов РФ?

7. Какие виды деятельности, осуществляются таможенными органами?

8. Дайте краткую характеристику таможенной деятельности.

9. Дайте краткую характеристику административно-хозяйственной деятельности таможенных органов.

10. Дайте краткую характеристику правоохранительной деятельности таможенных органов.

11. Дайте краткую характеристику информационно-аналитической деятельности таможенных органов.
12. Дайте краткую характеристику таможенной статистике, как виду таможенной деятельности.
13. Что такое организационная структура управления?
14. Перечислите элементы организационной структуры управления.
15. Перечислите звенья управления в системе таможенных органов.
16. Перечислите и дайте краткую характеристику видам взаимоотношений между звеньями и уровнями управления в таможенных органах.
17. Что такое линейная структура управления?
18. Что такое функциональная структура управления?
19. Что такое линейно-штабная структура управления?

*Тема №6. «Организация управления в таможенных органах: практика, опыт»*

1. Дайте краткую характеристику структуры таможенных органов России.
2. Перечислите типовые структуры таможенных органов России.
3. Дайте краткую характеристику подразделению административных расследований таможи
4. Перечислите основные задачи и функции подразделения административных расследований таможи.
5. Дайте краткую характеристику подразделению дознания таможи.
6. Перечислите основные задачи и функции подразделения дознания таможи.
7. Дайте краткую характеристику криминалистическому подразделению таможи.
8. Перечислите основные задачи и функции криминалистического подразделения таможи.
9. Дайте краткую характеристику учетно-регистрационного подразделения таможи.
10. Перечислите основные задачи и функции учетно-регистрационного подразделения таможи.
11. Перечислите основные права должностных лиц таможенных постов, таможен.
12. Перечислите основные обязанности должностных лиц таможенных постов, таможен.
13. Перечислите основные критерии оценки работы таможенных органов.

*Тема №7. «Оценка персонала: специфика организации и проведения»*

1. Что такое деловая оценка персонала?
2. Перечислите основные цели оценки персонала.
3. Дайте характеристику видам деловой оценки.

4. Дайте характеристику основным этапам подготовки и проведения оценки персонала.
5. Что относят к факторам результативности?
6. Перечислите условия эффективной процедуры оценки результативности труда.
7. Как провести оценку результатов деятельности персонала организации?
8. Перечислите методы оценка персонала.
9. Назовите показатели оценка персонала.
10. Дайте характеристику методу управления по целям при оценке персонала.
11. Дайте характеристику методу шкалы графического рейтинга при оценке персонала.
12. Дайте характеристику методу вынужденного выбора при оценке персонала.
13. Дайте характеристику описательному методу при оценке персонала.
14. Дайте характеристику методу оценки по решающей ситуации при оценке персонала.
15. Дайте характеристику методу анкет и сравнительных анкет при оценке персонала.
16. Дайте характеристику методу шкалы рейтинговых поведенческих установок при оценке персонала.
17. Дайте характеристику методу шкалы наблюдения определения за поведением при оценке персонала.
18. Дайте характеристику методике оценки труда сотрудника организации.
19. Дайте характеристику методике оценки должностных лиц таможенных органов.
20. Перечислите способы снижения негативного отношения к оценке среди персонала.

*Тема №8. «Оценка эффективности управления персоналом»*

1. Что такое контроль?
2. Дайте характеристику функции контроля.
3. Назовите показатели эффективности управления организацией.
4. Назовите и дайте характеристику видам контроля в зависимости от времени осуществления.
5. Назовите и дайте характеристику видам контроля в зависимости от целей.
6. Назовите и дайте характеристику видам контроля в зависимости от предмета контроля.
7. Назовите и дайте характеристику видам контроля в зависимости от масштаба.

8. Назовите и дайте характеристику видам контроля в зависимости от формы осуществления.
9. Дайте характеристику бюрократическому контролю.
10. Дайте характеристику децентрализованному контролю.
11. Дайте характеристику этапам контроля.
12. Перечислите и дайте характеристику этапам контроля.
13. При соблюдении каких условий контроль и анализ несут в себе элементы демократичности?
14. Перечислите и дайте характеристику требованиям к контролю.
15. Дайте характеристику объектам оценки в сфере управления персоналом.
16. Что такое кадровое решение?
17. Дайте характеристику службе управления персоналом.
18. Что такое управленческое решение?
19. Назовите и дайте характеристику подходам в управленческом процессе.
20. Что такое эффективность?
21. Дайте характеристику эффективности управленческих решений.
22. Как проводится диагностика эффективности кадровых решений?
23. Назовите и дайте характеристику составляющим организационно-экономического механизма управления развитием кадрового потенциала таможенных органов.
24. Назовите важнейший показатель, отражающий степень развития кадрового потенциала таможенных органов.
25. Дайте характеристику кадровому потенциалу таможенных органов.

**Шкала оценивания: 0,75-балльная**

**А) для очной формы обучения**

**Критерии оценивания:**

**0,75 балла** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка;

**0,65 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для выставления 0,75 баллов, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого;

**0,55 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и

доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого;

**0,37 балла** (или оценка «**неудовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если он обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

**Шкала оценивания:** 0,56-балльная

**Б) для заочной формы обучения**

**Критерии оценивания:**

**0,56 балла** (или оценка «**отлично**») выставляется обучающемуся, если он полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка;

**0,50 балла** (или оценка «**хорошо**») выставляется обучающемуся, если он дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для выставления 0,56 баллов, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого;

**0,44 балла** (или оценка «**удовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если он обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого;

**0,37 балла** (или оценка «**неудовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если он обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

## ***1.2 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ***

*Тема №1. Функциональный и процессно-ориентированный подход к управлению деятельностью таможенных органов*

1. Классификация функций управления.
2. Сущность функционального подхода к управлению.
3. Функция планирования деятельности.
4. Функция организации деятельности. Функция регулирования деятельности.
5. Теоретические положения процессного подхода.



6. Принципы моделирования управленческих и операционных процессов.
7. Построение базовой модели процессов таможенных органов.
8. Процессный подход к принятию решений в центральном аппарате ФТС России.

*Тема №2. Управление деятельностью таможенных органов на основе МС ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»*

1. Международные стандарты ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»: назначение, структура и основные требования.
2. Совершенствование системы управления таможенным органом на основе МС ИСО серии 9000.
3. Факторы, определяющие качество результатов деятельности таможенных органов.
4. Стандартизация в обеспечении качества таможенных услуг.
5. Метрологическое обеспечение таможенных органов.

*Тема №3. Организация управленческой деятельности в таможенных органах*

1. Содержание и психологические факторы эффективной управленческой деятельности управленческая деятельность.
2. Психологические факторы эффективной управленческой деятельности.
3. Формирование управленческой команды.
4. Управление конфликтами в таможенной деятельности.

*Тема №4. Документационное обеспечение управленческой деятельности в таможенных органах*

1. Основные задачи, организация, нормативная и правовая база документационного обеспечения.
2. Руководство отделом документационного обеспечения (на примере РТУ).
3. Управленческие решения начальника отдела документационного обеспечения.
4. Порядок исполнения поручений, работа с обращениями граждан и организаций в ФТС России.
5. Контроль за исполнением поручений.

*Тема №5. Практические аспекты организации управленческой деятельности в таможенных органах*

1. Организации управленческой деятельности в таможенных органах.
2. Структура ФТС России.
3. Задачи Главного управления ФТС России.
4. Функции Главного управления ФТС России.

*Тема №6. Организация управления в таможенных органах: практика, опыт*

1. Типовые структуры таможенных органов России.
2. Типовое положение о подразделении административных расследований таможи.
3. Положение о подразделении административных расследований таможенного поста.
4. Типовое положение о подразделении дознания таможи.
5. Типовое положение о криминалистическом подразделении таможи.
6. Типовое положение об учетно-регистрационном подразделении таможи.
7. Права, обязанности и ответственность должностных лиц таможенных постов, таможен.

*Тема №7. Оценка персонала: специфика организации и проведения*

1. Определение и назначение деловой оценки персонала.
2. Основные этапы подготовки и проведения оценки персонала.
3. Оценка результатов деятельности персонала организации.
4. Характеристика современных методов оценки персонала.
5. Методика оценки труда сотрудника организации.
6. Методика оценки должностных лиц таможенных органов.
7. Способы снижения негативного отношения к оценке среди персонала.

*Тема №8. Оценка эффективности управления персоналом*

1. Контроль как вид управленческой деятельности.
2. Основные задачи и виды контроля.
3. Требования к контролю.
4. Критерии оценки.
5. Объекты оценки в сфере управления персоналом: кадровое решение, деятельность, службы управления персоналом, работники организации.
6. Диагностика эффективности кадровых решений. Кадровый потенциал таможенный орган.

**Шкала оценивания: 0,75-балльная**

**А) для очной формы обучения**

**Критерии оценивания:**

**0,75 балла** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает

материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка;

**0,65 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для выставления 0,75 баллов, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого;

**0,55 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого;

**0,37 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

**Шкала оценивания: 0,56-балльная**

**Б) для заочной формы обучения**

**Критерии оценивания:**

**0,56 балла** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка;

**0,50 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для выставления 0,56 баллов, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого;

**0,44 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого;

**0,37 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

### **1.3 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

*Тема №1. Функциональный и процессно-ориентированный подход к управлению деятельностью таможенных органов*

1. Структура системы управления таможенных органов имеет вид...

- а) иерархичный;
- б) последовательный;
- в) линейный;
- г) выборочный.

2. Установите соответствия:

а) К методам прямого воздействия относят  
б) К методам косвенного воздействия относят 1) социальнопсихологические методы;

2) организационно-распорядительные методы;

3) экономические методы;

4) экономико-математические методы;

5) правовые методы.

3. Какие из перечисленных ниже функций относятся к системным функциям таможенного дела...

- а) контрольная;
- б) стимулирующая;
- в) учётная;
- г) регулятивная;
- д) правоохранительная;
- е) распределительная.

4. Процесс управления характеризуют:

- а) цикл, этап, стадия, фаза;
- б) цель, ситуация, проблема, решения;
- в) анализ, организация, регулирование, учет;
- г) этап, стадия, регулирование, цель.

5. Смешанный тип системности управления в таможенных органах означает – \_\_\_\_\_.

*Тема №2. Управление деятельностью таможенных органов на основе МС ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»*

1. Стандарты ИСО серии 9000 носят универсальный характер и распространяются на:

- 1) программное обеспечение;
- 2) любые результаты деятельности;
- 3) работы;
- 4) услуги.

2. Основу системы стандартов ИСО серии 9000 в версии 2000 г. не составляет:

- 1) МС ИСО 9000:2000 "Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь";
- 2) МС ИСО 9001:2000 "Системы менеджмента качества. Требования";
- 3) МС ИСО 9003:2000 "Системы менеджмента качества. Основная документация";
- 4) МС ИСО 9004:2000 "Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности".

3. Одним из требований стандартов ИСО серии 9000 является:

- 1) идентификация и прослеживаемость результатов труда;
- 2) мониторинг результатов труда;
- 3) реализация достижения целей в области качества;
- 4) совершенствование систем управления.

4. Система стандартов ИСО серии 9000 нацелена на:

- 1) предупреждение несоответствий;
- 2) систематическую проверку соответствия;
- 3) улучшение деятельности организации;
- 4) обеспечение качественного выполнения работ.

5. Этапы совершенствования системы управления таможенным органом на основе МС ИСО серии 9000(выбрать лишнее):

- 1) разработка общесистемных документов;
- 2) переходный этап;
- 3) разработка подсистем обеспечения качества;
- 4) заключительный этап.

*Тема №4. Организация управленческой деятельности в таможенных органах*

1. Систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей, называется:

- а) организацией;
- б) менеджментом;
- в) внутренней средой организации.

2. Разделение всей работы на составляющие компоненты называется:

- а) горизонтальным разделением труда;
- б) вертикальным разделением труда;
- в) обособлением функции управления.

3. Установите соответствия:

- а) Законы управления таможенными органами

- б) Принципы управления таможенными органами
- 1) общие
- 2) единства системы управления
- 3) пропорциональности
- 4) частные
- 5) соотносительности управляющей и управляемой систем
- б) организационно-технологические
- 7) оптимального соотношения централизации и децентрализации функций управления

4. Принципы управления – это – \_\_\_\_\_

5. Получение обратной связи об исполнении относится:

- а) к экономическим методам мотивации;
- б) к целевому методу;
- в) к методам обогащения труда;
- г) к методу соучастия работников.

*Тема №4. Документационное обеспечение управленческой деятельности в таможенных органах*

1. Качество документации определяется:

- 1) процедурами ее создания (разработки);
- 2) обоснованным выбором состава средств труда;
- 3) выбором поставщика предметов труда;
- 4) системой подбора, профессиональной ориентацией, подготовкой и систематическим повышением квалификации (уровнем компетентности).

2. Основными задачами документационного обеспечения управленческой деятельности, согласно его предназначению и целям, являются:

- а) документальное закрепление управленческой информации, подлежащей учету и хранению;
- б) предоставление органам управления необходимой документации согласно их функциям и задачам;
- в) организация и осуществление движения документов (документооборота) в управленческом процессе;
- г) всё вышеперечисленное.

3. Дайте определение: нормативно – методическая база делопроизводства – это...

- а) совокупность законов, нормативно правовых актов и методических документов, регламентирующих технологию создания, обработки, хранения и использования документов;
- б) совокупность законов, нормативно правовых актов и методических документов, регламентирующих технологию создания, обработки, хранения и использования документов в текущей деятельности учреждения, а также

регламентирующих работу службы делопроизводства, ее структуру, функции, штаты, техническое обеспечение и др.;

в) совокупность нормативно правовых актов регламентирующих технологию документов;

г) совокупность нормативно правовых актов и методических документов, регламентирующих технологию создания в текущей деятельности учреждения, а также регламентирующих работу службы делопроизводства, ее структуру, функции, штаты, техническое обеспечение и др.

4. На основании каких Федеральных нормативно-правовых актов издаются должностные инструкции таможенных органов?

а) Федеральный закон «О таможенном регулировании в Российской Федерации» № 311-ФЗ;

б) Федеральный закон «О службе в таможенных органах Российской Федерации» № 114-ФЗ;

в) Таможенный кодекс Таможенного союза;

г) Федеральный закон «Об основах государственного регулирования внешней экономической деятельности» № 164-ФЗ.

5. Важность документационного обеспечения управления и, следовательно, документационного обеспечения управленческой деятельности подтверждена созданием:

а) Международной системы документационного обеспечения управления (МСДОУ);

б) Государственной системы документационного обеспечения управления (ГСДОУ);

в) Региональной системы документационного обеспечения управления (РСДОУ);

г) Системы документационного обеспечения управления (СДОУ).

*Тема №5. Практические аспекты организации управленческой деятельности в таможенных органах*

1. Цель разработки Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года –

---

2. К целевым ориентирам Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года не относят:

а) социальное благополучие и согласие;

б) высокие стандарты благосостояния человека;

в) экономика лидерства и инноваций;

г) совершенствование форм и методов таможенного контроля;

д) сбалансированное пространственное развитие;

- е) защита таможенной границы Таможенного союза;
- ж) экономика, конкурентоспособная на мировом уровне;
- з) безопасность граждан и общества;
- и) институты экономической свободы и справедливости.

3. Модель инновационного социально ориентированного развития наряду с использованием традиционных конкурентных преимуществ в энергосырьевом секторе предполагает \_\_\_\_\_

4. Стратегической целью таможенной службы Российской Федерации является – \_\_\_\_\_

5. К основным направлениям развития таможенной службы Российской Федерации не относятся:

- а) таможенное регулирование;
- б) осуществление фискальной функции;
- в) переход к новой модели пространственного развития российской экономики;
- г) правоохранительная деятельность;
- д) предоставление государственных услуг и осуществление контрольно-надзорных функций;
- е) структурная диверсификация экономики на основе инновационного технологического развития;
- ж) содействие интеграционным процессам и международному сотрудничеству.

*Тема №6. Организация управления в таможенных органах: практика, опыт*

1. Исходя из функциональной деятельности, организационная структура таможенных органов представляет собой четырехуровневую систему построения:

- а) на верхнем уровне находится \_\_\_\_\_
- б) на втором уровне находятся \_\_\_\_\_
- в) на третьем уровне находятся \_\_\_\_\_
- г) на четвертом уровне находятся \_\_\_\_\_

2. Перечислите виды деятельности, осуществляемые таможенными органами:

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_

3. Установите соответствия:



- а) Вертикальные управленческие отношения б)  
Горизонтальные управленческие отношения
- в) Диагональные управленческие отношения 1) пост – взаимодействующая таможня отправления или назначения; таможня – взаимодействующее РТУ другого региона; отдел ФТС – взаимодействующее Управление ФТС РФ;
- 2) ФТС – РТУ; РТУ – таможня; начальник таможни – отделы таможни; таможня – таможенный пост; ФТС – таможня;
- 3) РТУ – РТУ; отдел таможни – отдел таможни; таможенный пост – таможенный пост; таможня – таможня.

4. К звеньям управления в системе таможенных органов относятся

---

5. Организационная структура управления, характерная для единой системы таможенных органов Российской Федерации:

- а) линейная;
- б) функциональная;
- в) линейно-штабная.

*Тема №7. Оценка персонала: специфика организации и проведения*

1. Управленческие решения могут быть:

- а) единоличные, коллегиальные, коллективные, стратегические, тактические, оперативные.
- б) функциональные, технологические;
- в) информационные, аналитические;
- г) синтетические, оперативные.

2. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- а) оценка личных и деловых качеств;
- б) оценка труда;
- в) оценка результатов труда;
- г) комплексная оценка качества работы.

3. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать:

- а) авторские методики, принятые в каждой организации;
- б) инструкции Центробанка РФ;
- в) методические рекомендации, утвержденные Правительством РФ;
- г) методические инструкции Министерства финансов РФ.

4. Установите соответствие между методами управления деятельностью таможенных органов и конкретными способами их реализации....

- 1) Методы распорядительного воздействия
- 2) Методы организационного воздействия
- 3) Методы дисциплинарного воздействия
- 4) Экономические методы
- 5) Психологические методы а) Комплектование малых групп, требование, запрещение, просьба, совет, снятие конфликтных ситуаций.  
б) Директива, приказ, указание.  
в) Предупреждение, выговор, увольнение, правило внутреннего трудового распорядка.  
г) Персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию, выплата материальной помощи.  
д) Положение о таможене, административный регламент ФТС по предоставлению государственной услуги ведения реестра таможенных представителей, инструкция о порядке заполнения декларации на товары, должностная инструкция начальника отдела таможенной статистики; норматив времени совершения таможенной операции.

5. Под конфликтом интересов понимается \_\_\_\_\_.

*Тема №8. Оценка эффективности управления персоналом*

1. Под показателем эффективности понимают \_\_\_\_\_.

---

2. Показатели эффективности должны соответствовать концепции «SMART» и должны быть:

- а) конкретными (Specific);
- б) четкими (Clearness);
- в) полными (Completeness);
- г) измеримыми (Measurable);
- д) достижимыми (Achievable);
- е) релевантными (Relevant);
- ж) комплексными (Complexity);
- з) привязанными к определенному периоду времени (Timecertain);
- и) непротиворечивыми (Consistency).

3. Установите соответствия содержания к подходам оценки эффективности деятельности таможенных органов:

- а) сравнение планового задания с фактическим выполнением
- б) фондоотдача
- в) бюджетирование
- г) рейтинговая оценка
- д) контрольные показатели эффективности деятельности таможенного органа (КПЭД)

е) аналитические показатели эффективности деятельности таможенного органа (АПЭД) 1) оценка деятельности таможенных органов производится ежеквартально по критериям эффективности, ориентированным на конечный результат;

2) количество оформленных документов (или вес товаров)/среднегодовая стоимость основных средств;

3) каждый аналитический показатель дает качественную и количественную характеристику определенной стороны деятельности;

4) сравнительная оценка деятельности нескольких таможенных органов;

5) полученный бюджетом результат/расходы, обеспечивающие его получение;

б) факт отчетного периода/плановое задание (на отчетный период).

4. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации:

а) затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;

б) потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;

в) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом;

г) потерями, связанными с финансовыми затратами.

5. Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

а) уровень квалификации работников аппарата управления;

б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;

в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;

г) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

**Шкала оценивания:** 1-балльная

**А) для очной формы обучения**

**Критерии оценивания:**

Тест по каждой теме состоит из 5 заданий:

**1 балл (или «зачтено»)** выставляется обучающемуся за тестирование по одной теме, если он ответил правильно более, чем на 75% вопросов по теме.

**0,5 балла** (или «не зачтено») выставляется обучающемуся за тестирование по одной теме, если он ответил правильно более, чем на 50% вопросов по теме, но менее, чем на 75% вопросов.

**Шкала оценивания:** 4,5-балльная

**Б) для заочной формы обучения**

**Критерии оценивания:**

Тест по каждой теме состоит из 5 заданий:

**4,5 балл** (или «зачтено») выставляется обучающемуся за тестирование по одной теме, если он ответил правильно более, чем на 75% вопросов по теме.

**2,75 балла** (или «не зачтено») выставляется обучающемуся за тестирование по одной теме, если он ответил правильно более, чем на 50% вопросов по теме, но менее, чем на 75% вопросов.

#### **1.4 КОМПЛЕКТ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАЧ**

*Тема №1. Функциональный и процессно-ориентированный подход к управлению деятельностью таможенных органов*

Задачи репродуктивного уровня

Укажите, какое из определений характеризует содержание понятия «специализация» в менеджменте.

Содержание понятия «специализация» в менеджменте	Верно	Неверно
1. Форма труда, при которой много лиц планомерно и совместно участвуют в одном и том же процессе труда		
2. Форма труда, при которой много лиц планомерно и совместно участвуют в разных, но связанных между собой процессах труда		
3. Форма организации деятельности, при которой исполнитель сосредотачивается на каком-либо занятии, области деятельности или определенных производственных процессах, операциях.		

Задачи реконструктивного уровня

Цель менеджера – внушить сотрудникам, что их работа очень важна, интересна и полезна фирме, что их вклад в ее успехи значителен. Для создания хорошего морального климата в коллективе, мотивации высокоэффективного труда, развития каждого работника как личности обычно используются следующие направления деятельности в этой области:

1. Создание в коллективе климата взаимного доверия, уважения и взаимовыручки.

2. Обеспечение каждого сотрудника интересной перспективной работой, способствующей развитию его творческого потенциала.

3. Постановка перед каждым работником четких конкретных задач, достаточно трудных, но выполнимых.

4. Определение вклада сотрудника в результате деятельности фирмы и в соответствии с этим стимулирование его, особенно за творчество и инициативу. Стимулирование осуществляется не только повышением заработной платы, премиями и иными материальными поощрениями, но и различными другими путями.

5. Создание условий для раскрытия потенциала каждого работника; обеспечение равных условий в найме и продвижении по службе для всех сотрудников.

6. Побуждение коллектива фирмы к единению, искренности и честности.

Задание:

Приведенные выше пути – лишь малая часть возможностей менеджмента в данной области. Исходя из специфики современного этапа развития экономики России, предложите свою систему мер стимулирования высокой отдачи в работе каждого сотрудника, его всестороннего развития, поощрения в соответствии с достигнутыми результатами.

Задачи творческого уровня

Проанализируйте перечень функций заместителя руководителя ФТС России.

Задание:

Какие из приведенных функций можно отнести к исполнению роли по принятию решений, какие – к информационной роли, а какие – к роли менеджера как руководителя?

Заместитель руководителя ФТС России по решению руководителя ФТС России в соответствии с распределением обязанностей:

а) взаимодействует (в том числе ведет переписку) с органами государственной власти и органами местного самоуправления, гражданами и организациями;

б) координирует и контролирует работу структурных подразделений ФТС России, дает поручения их руководителям;

в) взаимодействует (в том числе дает поручения) с таможенными органами и организациями, находящимися в ведении ФТС России;

г) проводит совещания с представителями органов государственной власти, органов местного самоуправления и организаций;

д) рассматривает поступившие в ФТС России обращения, документы и материалы;

е) рассматривает и визирует проекты документов, представляемых на подпись руководителю ФТС России.

*Тема №2. Управление деятельностью таможенных органов на основе МС ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»*

Задачи репродуктивного уровня

Укажите, какие группы методов реализации управленческих решений используются в менеджменте.

Группы методов реализации управленческих решений	Верно -	Неверно
1. Экономические, административные, социально-психологические		
2. Коллективные, единоличные, по согласованию		
3. Приказание, согласование, просьба		

### **Задачи реконструктивного уровня**

В течение последних трех лет в регионе деятельности Х таможи наблюдается постоянное снижение объемов таможенного декларирования товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу Российской Федерации. Данное обстоятельство ведет к снижению контрольных показателей таможи, в том числе по перечислению в федеральный бюджет доходов от взимания таможенных платежей. Какие решения можно принять для улучшения сложившейся ситуации?

### **Задачи творческого уровня**

Правительством Российской Федерации поставлена задача повышения качества оказываемых таможенными органами услуг в рамках проведения фундаментальной реформы. С этой целью разрабатываются механизмы, внедряются инновационные технологии совершения таможенных операций и проведения таможенного контроля, информирования и консультирования участников внешнеэкономической деятельности и др. Так, с утверждением «дорожной карты» «Совершенствования таможенного администрирования» наблюдается:

- сокращение количества документов, требуемых для совершения таможенных операций и таможенных процедур при ввозе товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозе из РФ;
- сокращение сроков подготовки и получения документов, необходимых для завершения процедур экспорта и импорта товаров;
- сокращение сроков прохождения всех процедур, связанных с ввозом товаров и транспортных средств в РФ и их вывозом из РФ;
- внедрение технологий таможенного декларирования и выпуска товаров, позволяющих сократить сроки прохождения административных процедур в связи с ввозом товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозом из РФ до минимальных значений;
- сокращения сроков проведения отдельных форм таможенного контроля за счет применения современных технических средств таможенного контроля и др.

Вышеизложенное позволяет судить о положительной динамике реализации поручений Президента и Правительства РФ. Вместе с тем, назвать результаты полностью удовлетворительными пока нельзя по следующим причинам, т.к. не достигнуты целевые показатели, утвержденные Распоряжением Правительства РФ «Об утверждении перечней показателей оценки эффективности деятельности и методик определения целевых значений показателей оценки эффективности деятельности руководителей органов исполни-

тельной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности».

Задание. Предложите и обоснуйте пути достижения целевых показателей, приведенных в Распоряжении Правительства РФ.

*Тема №3. Организация управленческой деятельности в таможенных органах*

Задачи репродуктивного уровня

Ответьте, какие виды контроля выделяются в менеджменте?

Виды контроля в менеджменте	Верно	Неверно
1. Предварительный, функциональный, стоимостной		
2. Предварительный, текущий, заключительный		
3. Административный, производственный, финансовый		
4. Все вышеперечисленное не верно		

Задачи реконструктивного уровня

Сравните порядок прохождения службы федеральных государственных служащих и сотрудников таможенных органов. Результаты оформите в виде таблицы.

Задачи творческого уровня

Проанализируйте перечень функций начальника главного управления (управления) ФТС России. Какие из приведенных функций можно отнести к исполнению роли по принятию решений, какие – к информационной роли, а какие – к роли менеджера как руководителя? Начальник главного управления (управления):

а) осуществляет непосредственное руководство структурным подразделением, несет персональную ответственность за выполнение возложенных на структурное подразделение функций и полномочий, а также за состояние исполнительской дисциплины;

б) взаимодействует с иными структурными подразделениями ФТС России;

в) взаимодействует (в том числе ведет переписку) с таможенными органами, со структурными подразделениями других органов исполнительной власти, а также организациями, находящимися в ведении ФТС России;

г) обеспечивает подготовку в установленном порядке проектов актов и других документов ФТС России;

д) обеспечивает рассмотрение поступивших в ФТС России обращений, проектов актов и других документов, а также подготовку заключений на них;

е) обеспечивает рассмотрение и подписывает ответы на индивидуальные и коллективные обращения граждан и организаций;

ж) распределяет обязанности между своими заместителями, а также определяет должностные обязанности должностных лиц главного управления (управления);

з) обеспечивает проведение мероприятий, связанных с прохождением государственной гражданской службы и службы в таможенных органах в соответствии с Федеральным законом от 21.07.1997 г. № 114-ФЗ "О службе в таможенных органах Российской Федерации", в том числе представляет предложения о назначении на должность и об освобождении от должности, о временном исполнении обязанностей, о повышении квалификации, поощрении должностных лиц структурного подразделения и наложении на них взысканий;

и) привлекает при необходимости в установленном порядке для проработки вопросов, отнесенных к сферам деятельности ФТС России, научные и иные организации, ученых и специалистов;

к) на основании выданных руководителем ФТС России (лицом, исполняющим его обязанности) доверенностей подписывает от имени ФТС России договоры и другие документы гражданско-правового характера;

л) проводит совещания с представителями органов государственной власти, органов местного самоуправления и организаций по отнесенным к его компетенции вопросам;

м) осуществляет иные полномочия, установленные положением о главном управлении (управлении) и поручениями руководителя ФТС России и его заместителей (в соответствии с распределением обязанностей).

#### *Тема №4. Документационное обеспечение управленческой деятельности в таможенных органах*

##### Задачи репродуктивного уровня

Укажите, какие методы принятия управленческих решений по типовым задачам используются в менеджменте?

Методы принятия управленческих решений	Верно	Неверно
1. Экономико-математические методы		
2. Методы системного анализа		
3. Использование нормативных документов		
4. Статистические методы		

##### Задачи реконструктивного уровня

Должностными лицами таможенных органов выявлено правонарушение, связанное с недостоверным декларированием товаров, перемещаемых через таможенную границу Российской Федерации. В ходе таможенного расследования правонарушители были вызваны на опрос. Назовите основные стадии проведения опроса, правила его построения. Смоделируйте опрос по делу о правонарушении. Примените необходимые тактические приемы (работа в группе).

##### Задачи творческого уровня

С утверждением «дорожной карты» «Совершенствования таможенного администрирования» наблюдается:



- сокращение количества документов, требуемых для совершения таможенных операций и таможенных процедур при ввозе товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозе из РФ;
- сокращение сроков подготовки и получения документов, необходимых для завершения процедур экспорта и импорта товаров;
- сокращение сроков прохождения всех процедур, связанных с ввозом товаров и транспортных средств в РФ и их вывозом из РФ;
- внедрение технологий таможенного декларирования и выпуска товаров, позволяющих сократить сроки прохождения административных процедур в связи с ввозом товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозом из РФ до минимальных значений;
- сокращения сроков проведения отдельных форм таможенного контроля за счет применения современных технических средств таможенного контроля и др.

Вышеизложенное позволяет судить о положительной динамике реализации поручений Президента и Правительства РФ. Вместе с тем, назвать результаты полностью удовлетворительными пока нельзя по следующим причинам, т.к. не достигнуты целевые показатели, утвержденные Распоряжением Правительства РФ «Об утверждении перечней показателей оценки эффективности деятельности и методик определения целевых значений показателей оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности».

Задание. Предложите и обоснуйте пути достижения целевых показателей, приведенных в Распоряжении Правительства РФ.

*Тема №5. Практические аспекты организации управленческой деятельности в таможенных органах*

**Задачи репродуктивного уровня**

Укажите, какое из определений характеризует содержание «Коммуникации» как функции менеджмента?

«Коммуникации» как функции менеджмента - это ...	Верно	Неверно
1. Обмен информацией при подготовке и обеспечении реализации управленческих решений		
2. Информационные каналы, связывающие коммуникантов с целью эффективного управления предприятием		
3. Организация информационного обеспечения системы управления предприятием		

**Задачи реконструктивного уровня**

Ситуация: Моббинг (от англ. mob – грубить, нападать толпой, стаей, травить) – форма психологического насилия в виде травли сотрудника в коллективе с целью его последующего увольнения. Оно проявляется в виде разного рода притеснений работника, происходящих на протяжении длительно-

го времени (негативные высказывания, необоснованная критика, социальная изоляция, распространение о работнике заведомо ложной информации и т.п.).

Выделяют два вида моббинга:

- 1) вертикальный - «боссинг» (от англ. boss - хозяин, шеф), когда психологический террор в отношении работника исходит от начальника;
- 2) горизонтальный - когда психологический террор исходит от коллег.

На основе публикаций, относящихся к исследованию моббинга за рубежом, можно выделить ряд его значимых характеристик:

1. продолжительность - от одного до пяти лет;
2. масштаб - жертвами становятся 30-50% сотрудников;
3. процент распространенности - в сфере образования в два раза выше, чем в других сферах деятельности;
4. в 90% случаев моральное преследование инициирует начальник.

Постановка задачи:

- Охарактеризуйте существующие схемы взаимодействия в таможенных органах «руководитель-подчиненный» и «подчиненный-подчиненный».
- С какого рода притеснениями на работе Вам приходилось сталкиваться? Приведите примеры.
- Выделите личностные причины боссинга, то что приводит к боссингу.
- Как, на Ваш взгляд, можно бороться с моббингом и боссингом?

Задачи творческого уровня

В соответствии с законодательством Таможенного союза, в случае признания лица беженцем, ввозимые им товары и транспортные средства, предназначенные для личного пользования, освобождаются от уплаты таможенных платежей.

Вопросы:

Какие документы необходимо предоставить в таможенный орган? Какие сведения должны быть указаны в предоставляемых документах?

Какими правами обладают физические лица, признанные беженцами, вынужденными переселенцами, а также прибывающие (переселяющиеся) в Россию на постоянное место жительства?

Какими правами наделены физические лица, вынужденно покидающие территорию Украины, для своевременного решения вопросов в отношении временно ввезенных через российско-украинский участок таможенной границы Таможенного союза транспортных средств для личного пользования?

На каких условиях в соответствии с законодательством Таможенного союза товары, а именно гуманитарная помощь, перемещаемая через таможенную границу Таможенного союза и предназначенная для предупреждения и ликвидации последствий стихийных бедствий и иных чрезвычайных ситуаций, помещается под специальную таможенную процедуру?

*Тема №6. Организация управления в таможенных органах: практика, опыт*

Задачи репродуктивного уровня

Укажите, какие виды стилей руководства наиболее распространены в менеджменте?

Виды стилей руководства в менеджменте	Верно	Неверно
1. Авторитарный		
2. Либеральный		
3. Демократический		
4. Консервативный		
5. Прогрессивный		

Задачи реконструктивного уровня

Определение типа организационных структур управления:

1. Первичный – наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия – прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

Вопрос:

О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификаций, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

Вопрос:

О каком типе организационной структуры идет речь? Определите преимущества и недостатки.

3. Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один – два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры – увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Вопрос:

Какой тип организационной структуры описан?

4. Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями.

Вопрос:

О каком типе организационной структуры идет речь? Назовите преимущества и недостатки данной структуры. На каких предприятиях целесообразно использовать такой тип структуры?

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а так же связь между членами организации.

Вопрос:

Какой тип организационной структуры описан?

Задачи творческого уровня

В приведенной ниже таблице сведены результаты анкетирования коллектива таможенного поста. Целью опроса являлось определение ценностно-мотивационной ориентации сотрудников. Использованный подход в качестве основного источника мотивации работника рассматривает привлечение внимания исполнителей к труду как таковому (теория Ф. Герцберга). Участники опроса имели возможность оценить по пятибалльной шкале степень влияния на трудовое поведение различных мотивов, как характерных для каждого сотрудника лично, так и для коллектива в целом. Использовалась следующая система оценок: 5 баллов – очень сильное влияние; 4 балла – большое влияние; 3 балла – средняя степень влияния; 2 балла – незначительное влияние; 1 балл – не имеет никакого значения.

Таблица - Мотивы трудового поведения сотрудников таможенного поста

Мотивы трудового поведения	Характерно для меня	Характерно для нашего коллектива
Стремление к продвижению по службе	2,8	3,0
Стремление к получению большего материального вознаграждения	2,7	2,8
Удовлетворение от хорошо выполненной работы	4,3	4,2
Уважение со стороны начальника	4,0	4,0
Хорошее отношение со стороны товарищей	4,6	4,4
Стремление проявить себя, выделиться	2,8	3,3
Осознание социальной, общественной значимости своего труда	3,8	3,6
Желание работать спокойно без неприятностей и нервозности	4,1	4,1
Стремление избежать ответственности, самостоятельного принятия решений	2,2	2,7
Желание проявить творчество в работе	3,5	3,4

*Тема №7. Оценка персонала: специфика организации и проведения*

Задачи репродуктивного уровня

Укажите, какое из определений характеризует содержание «Делегирования» как социально-психологической функции менеджмента?

«Делегирование» как социально-психологическая функция менеджмента – это ....	Верно	Неверно
1. Процесс передачи задач и определения компетенции лица или группы лиц, принимающих ответственность за их осуществление		
2. Формирование рациональных способов и процедур подготовки и реализации управленческих решений		
3. Ограниченное право сотрудника или подразделения использовать средства и ресурсы предприятия для выполнения установленных задач		
4. Все из перечисленных определений		
5. Ни одно из определений неверно		

Задачи реко...  
 4. Все из перечисленных определений  
 Должностными лицами таможенных органов выявлено правонарушение, связанное с недостоверным декларированием товаров, перес

через таможенную границу Российской Федерации. В ходе таможенного расследования правонарушители были вызваны на опрос. Назовите основные стадии проведения опроса, правила его построения. Смоделируйте опрос по делу о правонарушении. Примените необходимые тактические приемы (работа в группе).

Задачи творческого уровня

Необходимо проранжировать кандидатов, претендующих на вакансию, и выбрать лучшего из них:

- формируется экспертная группа из числа студентов;
- каждый эксперт самостоятельно, не советуясь с другими участниками группы, формирует свою ранжировку;
- составляется сводная таблица результатов, составляется компромиссная ранжировка на основе средних или медианных рангов, присвоенных экспертами;
- рассчитывается коэффициент конкордации и оценивается степень согласованности экспертных ранжировок.

*Тема №8. Оценка эффективности управления персоналом*

Задачи репродуктивного уровня

Норма управляемости характеризует в менеджменте (закончите предложение).....

	Верно	Неверно
1. Трудоемкость работ менеджера		
2. Количество подчиненных сотрудников		
3. Правила поведения менеджера		
4. Условия субординации отношений		
5. Уровень оплаты труда руководителей		

Задачи реко...  
 Руководитель таможенного управления последние полгода сталкивается с невыполнением плана. Хотя соблюдаются все стандарты и временные

нормы, социально-психологический климат в коллективе хороший, наладить эффективную работу коллектива не удастся.

Руководитель пришел к выводу, что проблема – не в процессах, а в ключевых работниках. Было решено определить, соответствуют ли занимаемой должности:

- ведущий специалист, имеющий статус государственного служащего;
- младший инспектор – работник бюджетной сферы.

Для этого вам, как руководителю, необходимо провести оценку команды.

Задание

1. Подберите эффективные методы оценки персонала (при ограниченном бюджете).

2. На Ваш взгляд, стоит ли привлекать для оценки сотрудников предприятия, клиентов, независимых экспертов.

3. Какие факторы должны учитываться при оценке результатов труда?

Задачи творческого уровня

Перед вами пример оценки пяти кандидатов на должность с использованием трехбалльной системы  $O1=O2= \{1,2,3\}$  и по двум критериям: образование (C1) и опыт работы (C2) (таблица).

Кандидаты	Критерий	
	Образование	Опыт
1	1	3
2	2	2
3	2	1
4	1	2
5	3	1

Осуществите процедуру выбора методом условной оптимизации, если известно, что первый по значимости критерий – опыт, а оценка по образованию должна быть не менее 2 баллов.

**Шкала оценивания:** 1-балльная

**Критерии оценки выполнения заданий репродуктивного и реконструктивного уровней для очной формы обучения:**

**1 балл** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом;

**0,5 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ;

**0,25 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом

рассуждении и решении есть существенные ошибки; но получен верный ответ;

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена.

**Шкала оценивания:** 1-балльная

**Критерии оценки выполнения заданий творческого уровня для очной формы обучения:**

**1 балл** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если представлена собственная точка зрения (позиция, отношение, своя идея); проблема раскрыта интересным, необычным способом, при этом студент может теоретически обосновать связи, явления, аргументировать своё мнение с опорой на факты и судебную практику;

**0,5 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если представлена собственная точка зрения (позиция, отношение, своя идея); проблема достаточно интересным, необычным способом, но при этом студент не в полной мере может теоретически обосновать связи, явления, аргументировать своё мнение с опорой на факты и судебную практику;

**0,25 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении есть существенные ошибки; но получен верный ответ;

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена.

**Шкала оценивания:** 4,5-балльная

**Критерии оценки выполнения заданий репродуктивного и реконструктивного уровней для заочной формы обучения:**

**4,5 балла** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом;

**2,75 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ;

**2 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении есть существенные ошибки; но получен верный ответ;

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена.

**Шкала оценивания:** 4,5-балльная

**Критерии оценки выполнения заданий творческого уровня для заочной формы обучения:**

**4,5 балла** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если представлена собственная точка зрения (позиция, отношение, своя идея); проблема раскрыта интересным, необычным способом, при этом студент может теоретически обосновать связи, явления, аргументировать своё мнение с опорой на факты и судебную практику;

**2,75 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если представлена собственная точка зрения (позиция, отношение, своя идея); проблема достаточно интересным, необычным способом, но при этом студент не в полной мере может теоретически обосновать связи, явления, аргументировать своё мнение с опорой на факты и судебную практику;

**2 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении есть существенные ошибки; но получен верный ответ;

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена.

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

#### **1. Вопросы в закрытой форме**

1.1 Концепция функционального разделения управления основывается на положении, что:

А функции управления объективны и постоянны по отношению к их исполнителям

Б разделение и специализация труда в сфере управления необходимы для лучшей работы

В необходимый процесс, порождаемый сложностью и разнообразием служебной деятельности и управления ею

Г все ответы верны

1.2 Функция управления- это:

А вид управленческой деятельности и обязанность

Б сложная деятельность, характеризующаяся определенной однородностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления

В результат разделения и специализации труда в сфере управления

Г образование системы функций

1.3 Признаками функций управления, как правило, являются:

А объективность, конкретность, целенаправленность, стабильность



и повторяемость, обособленность и самостоятельность

Б единство и однородность содержания

В однородность и стабильность воздействий на объект и субъект управления

Г сложность и разнообразие служебной деятельности

1.4 Состав функций управления сложился в практике управления различными видами деятельности и включает в себя:

А все ответы верны

Б функцию планирования деятельности

В функцию организации выполнения планов

Г функцию регулирования реализуемых процессов

1.5 Планирование деятельности объекта управления предполагает:

А определение целевой функции управления, формулирование этапов работы и промежуточных результатов, приближающих объект управления к запланированной цели

Б определение цели, формулирование этапов деятельности, приближение объекта управления к результату

В постановку цели, разработку идей, для перехода к промежуточным результатам, выполнение плана

Г нет верного ответа

1.6 Качество выполнения функции анализа объекта управления можно оценить, используя следующие показатели:

А все ответы верны

Б системность выполнения анализа состояния объекта планирования в соответствии с требованиями заказчика, наличие методики и методической схемы анализа объекта управления

В уровень использования электронных программных средств, уровень использования современных экономико-математических методов анализа

Г величина абсолютной и относительной ошибки результатов анализа, степень достижения цели анализа

1.7 Планирование деятельности таможенных органов предполагает решение следующих типовых задач:

А выработка цели, прогнозирование, моделирование и программирование

Б постановка цели, разработка последующих действий, выполнение плана

В прогнозирование, моделирование и программирование цели и работ

Г нет верного ответа

1.8 В зависимости от характера решаемых задач в системе ФТС России разрабатываются:

А все ответы верны

Б организационные планы

- В целевые программы развития
- Г планы-задания по перечислению таможенных платежей

1.9 Программы обычно разрабатываются на:

- А 3-5 лет
- Б 5-7 лет
- В 1-2 года
- Г 5-10 лет

1.10 Нормативная база для планирования разрабатывается:

- А все ответы верны
- Б Правительством РФ
- В Министерством финансов РФ
- Г ФТС России

1.11 К основным планируемым параметрам в сетевых моделях относятся такие временные показатели, как:

- А все ответы верны
- Б продолжительность выполнения работ
- В критический путь
- Г резервы времени совершения событий

1.12 Функцию организации следует рассматривать как совокупность действий по подготовке к реализации утвержденного плана, которая включает:

- А все ответы верны

Б разработку или переработку (корректировку) технологии запланированного процесса; создание или приведение в соответствие с утвержденным планом организационной структуры для реализации обновленной технологии процесса

В обеспечение объекта управления финансовыми ресурсами, компетентными кадрами и основными средствами; организацию снабжения производственного процесса предметами труда (сырьем, заготовками, материалами и информацией)

Г разработку или корректировку мотивационного механизма обеспечения реализации утвержденного плана; подготовку системы рабочего управления предстоящим процессом деятельности

1.13 В таможенной практике используется, как правило, один вид технологических документов-это:

- А технологические схемы
- Б таможенные документы
- В корректирующие документы
- Г таможенные схемы

1.14 Уровень достижения поставленной цели оценивается экспертным путем на основе:

- А оценки компетентности персонала и состояния организационных структур
- Б системности организационной структуры

В результативности организационной структуры

Г качества организационных структур

1.15 При оценке состояния организационной структуры, которой предстоит выполнять принятый план при определенной технологии, целесообразно также использовать следующие характеристики:

А все ответы верны

Б количество, подчиненность и организация взаимодействия структурных подразделений, задействованных в реализации плановых задач

В фонд рабочего времени персонала подразделений, задействованных в решении плановых задач

Г уровень квалификации персонального состава и уровень мотивации персонала на решение плановых задач

1.16 Одним из важнейших элементов системы обеспечения организации различными ресурсами является процесс:

А закупок

Б получения необходимой информации

В социального обеспечения

Г все ответы верны

1.17 Целью производственной системы является:

А обеспечение экономически эффективной реализации намеченных планов

Б оценка существующего состояния организации снабжения производственного процесса предметами труда

В обеспечение производственного процесса необходимыми ресурсами

Г порядок разработки и мониторинга планов выполнения каждой функции организации, в том числе планов загрузки подразделений

1.18 В процессе построения операционной системы решаются вопросы:

А все ответы верны

Б местоположения соответствующего подразделения

В выбора масштабности подразделения (мощности, пропускной способности)

Г технологической интеграции и специализации труда персонала

1.19 В настоящее время наиболее предпочтительной системой рабочего управления деятельностью организации является следующая система:

А ИСО серии 9000

Б МС ИСО серии 1000

В КСП 13 серия

Г нет правильного ответа

1.20 Обычно механизм активизации персонала основывается на применении следующих различных мер:

А материального и морального поощрения

Б дисциплинарного и административного наказания

В материального и социального обеспечения

Г нет правильного ответа

1.21 Эффективность действующего механизма активизации персонала можно оценить по совокупности следующих показателей:

А все ответы верны

Б обеспечение выполнения плановых заданий; обеспечение качества результатов труда

В наличие количественной оценки персонального трудового вклада в выполнение плановых заданий; наличие количественной оценки качества труда персонала

Г трудоемкость применения мотивационного механизма

1.22 Выделяют следующие основные группы процессов:

А все ответы верны

Б сквозные процессы, проходящие через несколько подразделений организации или через всю организацию, пересекающие границы функциональных подразделений

В процессы (подпроцессы) подразделений, деятельность которых ограничена рамками одного функционального подразделения организации

Г операции (функции) самого нижнего уровня декомпозиции деятельности организации, которые, как правило, выполняются одним человеком

1.23 Управление процессом осуществляет:

А руководитель процесса

Б группа лиц, ответственных за выполнение определенного процесса

В назначенный руководитель, помощник руководителя или заменяющее его лицо

Г все лица деятельности, ответственные за результативность в процессе

1.24 В менеджменте процессы, как правило, в зависимости от связанной с ними функции, делятся на:

А все ответы верны

Б основные процессы, специфические для организации

В процессы руководства, специфические для организации

Г вспомогательные процессы, специфические для организации

1.25 Успех перехода к процессной организации определяется в первую очередь:

А социально-психологическими факторами

Б социальными факторами

В повышением качества выполненных задач и выполнением большего объема работ

Г психологически новыми отношениями между сотрудниками

1.26 При ориентации на процессы сближаются следующие главные задачи управления:

А руководство организацией и руководство работниками

Б повышением качества выполненных задач и выполнением большего объема работ

В характеристики компетентности и ответственности

Г системы руководства и корпоративной культуры

1.27 Для создания условий формирования взаимного доверия, руководитель должен обладать следующими качествами:

А все ответы верны

Б честность, открытость

В социальная компетентность, личная порядочность

Г надежность, готовность помочь

1.28 Переход к процессно-ориентированной организации начинается с:

А исследования ее управленческих и организационных процессов  
Б исследовании работоспособности персонала

В анализ выполняемых задач, по компетентности структурных подразделений, в кратчайшие сроки

Г все ответы верны

1.29 Основой управления является:

А принятие решения

Б ответственный шаг в новых подходах управления

В определение цели, полученной из анализа компетентности сотрудников

Г повышение качества таможенного администрирования

1.30 Как правило, в ФТС России принятое решение закрепляется документально, а именно:

А все ответы верны

Б приказы

В письма

Г протокольные решения

1.31 Наличие чего является свидетельством принятия соответствующего решения, за которое должностное лицо несет ответственность:

А подписи

Б печати

В подписи и оттиск личной номерной печати

Г проставление присвоенного личного номера печати

1.32 Необходимость принятия решения может быть обусловлена следующими факторами:

А все ответы верны

Б поручение руководства

В возникновение проблемной ситуации, требующей решения

Г инициатива исполнителя

1.33 Поручение может быть сформировано в следующем виде:

А все ответы верны

Б резолюция уполномоченного лица на документе

В формулировка в порученческой части приказа, распоряжения

Г устное указание уполномоченного лица

1.34 Необходимой и неотъемлемой функцией управления, представляющей собой систему управленческих мер по наблюдению за ходом и проверкой результатов деятельности организации, осуществляемой уполномоченными на то субъектами управления с целью выявления и устранения отклонений в этой деятельности от установленных требований или заданных параметров является:

- А контроль
- Б контрольные мероприятия
- В наблюдение
- Г функциональное управление

1.35 Стандарты ИСО серии 9000 носят универсальный характер и распространяются на такие результаты деятельности как:

- А все ответы верны
- Б программное обеспечение
- В перерабатываемые материалы, оборудование (технические средства)
- Г работы, услуги

1.36 Качество документации определяется:

- А все ответы верны
- Б процедурами ее создания (разработки)
- В методами обоснования норм, требований и правил
- Г методами мониторинга и актуализации действующего фонда документации

1.37 Качество средств труда определяется:

- А все ответы верны
- Б обоснованным выбором состава средств труда
- В методами производственной эксплуатации средств труда
- Г методами технической эксплуатации средств труда

1.38 Качество предметов труда определяется:

- А все ответы верны
- Б выбором поставщика предметов труда, организацией входного контроля предметов труда
- В организацией взаимодействия с поставщиками предметов труда
- Г организацией хранения и распределения предметов труда по рабочим местам

1.39 Качество персонала определяется:

- А все ответы верны
- Б системой подбора
- В профессиональной ориентацией, подготовкой
- Г систематическим повышением квалификации (уровнем компетентности)

1.40 В управлении качеством продукции и услуг стандартизация имеет значение как:

А все ответы верны  
Б методическая основа для документирования параметров качества и процедур их обеспечения

В нормативная основа для документирования параметров качества и процедур их обеспечения

Г инструментальная основа для документирования параметров качества и процедур их обеспечения

1.41 Общая структура управленческих способностей основана на взаимодополнительном использовании двух критериев:

А функционально-деятельностного и структурно-психологического

Б эмоционального и социально-психологического

В материального и эмоционального

Г деятельного и функционального

1.42 Основа конфликта, фиксирующая возникновение реального противоречия в интересах и потребностях сторон- это:

А конфликтная ситуация

Б конфликтные действия

В наращивание напряженности

Г искажение восприятия ситуации взаимодействия

1.43 Что выступает движущими силами конфликтов:

А все ответы верны

Б противоборствующие мотивы

В противоборствующие интересы

Г противоборствующая позиция

1.44 Конфликт можно классифицировать следующим образом:

А все ответы верны

Б внутриличностные, межличностные, между личностью и группой и межгрупповые

В горизонтальные и вертикальные

Г с преимущественно позитивной направленностью и конфликт с негативной направленностью

1.45 Для данного стиля характерно открытое и честное обсуждение проблемы всеми участниками конфликта, их умение выслушивать противоположное мнение, определять причины разногласий, искать и анализировать возможные варианты решения, выгодные для всех сторон-это:

А сотрудничество

Б пособничество

В совместная деятельность

Г синергия

1.46 Главная(-ые) стратегия(-и) обращения с конфликтом:

А все ответы верны

Б нормативная или морально-правовая

В реалистическая стратегия

Г интегративная (идеалистическая) стратегия

1.47 Основными задачами документационного обеспечения управленческой деятельности, согласно его предназначению и целям, являются:

А все ответы верны

Б документальное закрепление управленческой информации, подлежащей учету и хранению

В предоставление органам управления необходимой документации согласно их функциям и задачам

Г организация и осуществление движения документов (документооборота) в управленческом процессе

1.48 Документационное обеспечение управленческой деятельности должно организовываться и осуществляться на основе принципов управленческой деятельности, таких как:

А все ответы верны

Б принцип обеспечения оперативности и своевременности

В принцип адекватности и достоверности документируемой информации

Г принцип оптимальности (рациональности) документированной информации

1.49 Организация документационного обеспечения управленческой деятельности в каждой организации, независимо от ее уровня, предполагает:

А все ответы верны

Б упорядочение обработки поступающих или создаваемых в организации документов и их движения до завершения исполнения или сдачи в дело

В создание информационно-поисковой системы по документам организации и организацию контроля исполнения документов

Г организацию подготовки документов к передаче в архив и совершенствование работы с документами, в том числе путем применения средств механизации и автоматизации

1.50 Нормативная правовая база делопроизводства включает в себя:

А все ответы верны

Б законодательные акты Российской Федерации, указы и распоряжения Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ, а также правовые акты федеральных органов исполнительной власти, регламентирующие вопросы документационного обеспечения

В государственные стандарты на документацию, определяющие унифицированные системы документации и общероссийские классификаторы технико-экономической и социальной информации

Г государственную систему документационного обеспечения управления, определяющую основные требования к документам и службам документационного обеспечения; технической информационной совместимости; качеству деятельности, работ, услуг в соответствии с уровнем развития науки, техники и технологии; единству измерений: экономии всех видов ресурсов



1.51 Начальник отдела документационного обеспечения осуществляет руководство отделом и обеспечивает ведение делопроизводства, работу архива в аппарате таможенного органа в соответствии с:

- А типовой инструкцией по делопроизводству и работе архива
- Б должностной инструкцией по работе в архиве
- В рабочей программе по делопроизводству и работе архива
- Г служебной инструкцией по делопроизводству и работе архива

1.52 Контроль исполнения документов по существу вопроса осуществляют:

- А руководители ФТС России и структурных подразделений
- Б руководители ФТС России
- В структурные подразделения таможенных органов
- Г коллегиальный орган

1.53 Контроль сроков исполнения поручений осуществляют:

- А управление делами и отделы документационного обеспечения структурных подразделений ФТС России
- Б отделы документационного обеспечения структурных подразделений ФТС России
- В руководители ФТС России
- Г руководитель ФТС России, заместитель руководителя ФТС России и руководители структурных подразделений

1.54 Важнейшей составляющей процесса отбора и развития персонала является:

- А деловая оценка
- Б оценка кандидатов на вакантную должность
- В текущая периодическая оценка сотрудников организации
- Г решение задач ротации персонала

1.55 К оценке результатов деятельности персонала организации относятся:

- А все ответы верны
- Б оперативность работы
- В сложность труда, качество труда
- Г напряженность, интенсивность труда

1.56 При оценке результатов деятельности следует использовать несколько методов, которые определяют особенности выделения конкретных значений показателей:

- А все ответы верны
- Б характеристика значения устанавливается на шкале для каждого сотрудника
- В несколько оценок приводится в ранжированный ряд относительно одного значения
- Г отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя

1.57 Для оценки факторов результативности труда руководителей и

специалистов чаще всего используется:

- А бальный метод
- Б метод поощрения
- В косвенные, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов
- Г бонусный метод

1.58 Процедура оценки результативности труда будет эффективной при соблюдении обязательных условий:

- А все ответы верны
- Б установление четких «стандартов» результативности труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки
- В предоставление полной и достоверной информации оценщику о результативности труда работника
- Г обсуждение результатов оценки с работником и принятие решения по результатам оценки и документирование оценки

1.59 Можно выделить следующие направления в развитии нетрадиционных методов:

- А все ответы верны
- Б методы аттестации рассматривают рабочую группу в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе
- В оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации
- Г во внимание принимается не только выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков

1.60 При «360 аттестации» сотрудник оценивается:

- А все ответы верны
- Б руководителем
- В коллегами
- Г подчиненными

1.61 Система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов, таких как:

- А все ответы верны
- Б стратегические цели организации, состояние внешней среды
- В организационную культуру и структуру
- Г характеристики занятой рабочей силы

1.62 При выборе системы Аттестаций необходимо обратить особое внимание на следующее соответствие другим системам управления персоналом, такое как:

- А все ответы верны
- Б компенсации
- В планирования карьеры
- Г профессионального обучения

1.63 Единая методика оценки эффективности применения форм таможенного контроля разработана в целях проведения:

А комплексной и объективной оценки таможенными органами результатов применения форм таможенного контроля

Б объективной оценки применения форм таможенного контроля

В накопление и анализ информации о результатах применения форм таможенного контроля и их совокупностей

Г определение минимально требуемых кадровых ресурсов для минимизации риска и разработка предложений по их оптимальному использованию

1.64 Методика оценки должностных лиц таможенных органов направлена на реализацию следующих целей:

А все ответы верны

Б оптимизация количества применяемых форм таможенного контроля и мер по минимизации рисков

В обеспечение эффективной работы таможенных органов при оптимальном распределении ресурсов

Г определение критериев эффективности деятельности таможенных органов на всех уровнях системы администрирования и отдельных должностных лиц

1.65 Результаты оценки, методики оценки должностных лиц таможенных органов, могут быть использованы при принятии решений:

А все ответы верны

Б совершенствовании таможенного контроля

В для оценки качества деятельности должностных лиц и структурных подразделений

Г разработки предложений по совершенствованию структуры таможенных органов

1.66 При определении методов оценки персонала оценивать можно следующие показатели:

А все ответы верны

Б результаты работы и достижения

В квалификацию, знания и умения, компетенции

Г поведение на работе, удовлетворённость работой оцениваемого сотрудника его «внутренними» и «внешними» клиентами

1.67 Выделяют следующий(-ие) вид(-ы) управленческого контроля по времени:

А все ответы верны

Б предварительный

В текущий

Г заключительный

1.68 Данный контроль предполагает наличие в организации собственной системы контроля- это:

А внутренний

- Б внешний
- В выборочный
- Г полный

1.69 Данный контроль акцентирует внимание эффективности стратегии организации на достижении целей- это:

- А стратегический
- Б тактический
- В финансовый
- Г административный

1.70 Критерии оценки разделяются по разным основаниям, среди которых можно выделить следующие группы:

- А все ответы верны
- Б общеорганизационные критерии
- В количественные критерии, объективные критерии
- Г интегральные и простые критерии

1.71 Периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности предприятия в области управления персоналом, организации труда и регулированию социально-трудовых отношений- это:

- А аудит персонала
- Б собеседование
- В совещание
- Г аттестация

## **2 Вопросы в открытой форме**

2.1 Совокупность норм, определяющих для целей таможенного регулирования условия и порядок использования товаров на таможенной территории Союза или за ее пределами- это:

2.2 Важным методическим элементом системы рабочего управления, позволяющим обеспечить стабильность качества труда и систематическое его улучшение, является:

2.3 Звенья в обратной связи контура управления, процессы, при помощи которых руководство организации определяет: правильны ли его решения и не нуждаются ли они в корректировке- это:

2.4 Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя- это:

2.5 Должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о процессе, управляет ходом процесса и несет ответственность за результаты и эффективность процесса- это:

2.6 Результат конкретной управленческой деятельности менеджера- это:

2.7 Социально-психологический акт выбора одного или нескольких

вариантов из множества возможных- это:

2.8 Документом, утвержденным в соответствии с установленной процедурой и содержащим нормы, требования и правила, обязательные для исполнения с учетом уровня утверждения является:

2.9 Наука об измерениях, методах и средствах обеспечения их единства и способах достижения требуемой точности- это:

2.10 Группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов- это:

2.11 Стиль разрешения конфликта путем поиска взаимовыгодного решения- это:

2.12 Способ разрешения конфликта, который состоит в том, чтобы согласиться с требованиями или мнением другой стороны- это:

2.13 Целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала- это:

2.14 Процесс, обеспечивающий достижение целей организации- это:  
Контроль

2.15 Ключевые параметры (рабочие, поведенческие, личностные показатели и характеристики), по которым оценивается эффективность деятельности сотрудника- это:

### **3 Вопросы на установление последовательности**

3.1 Установите последовательность между этапами обеспечения качества базовых элементов общих функций управления начиная с первого:

А оценка качества реализации функции

Б разработка показателей качества реализации функции

В разработка методов обеспечения качества реализации функции

3.2 Установите последовательность между этапами функций планирования начиная с первого:

А прогнозирование развития объекта планирования

Б разработка стратегических, тактических и оперативных планов

В анализ состояния объекта планирования

3.3 Установите последовательность между планами в зависимости от длительности периода, в течение которого предполагается решить поставленные задачи, начиная с наиболее длительного

А текущими

Б долгосрочными

В среднесрочными

3.4 Установите последовательность иерархии в процессной модели организации:

А подцентры

Б высшее руководство В

руководитель центра Г

рабочие группы

3.5 Установите последовательность уровней модели командообразования:

- А Уровень С. Эффективный организационный комплекс
- Б Уровень А. Сплоченная рабочая группа
- В Уровень В. Эффективная рабочая команда

3.6 Установите последовательность в стадиях развития конфликта:

- А Динамика конфликта
- Б Осознание образа конфликтной ситуации
- В Возникновение образов конфликтной ситуации
- Г Переход к конфликтному поведению

Ответ А, В, Б, Г

3.7 Установите последовательность структуры таможенных органов РФ, начиная с верхнего уровня:

- А Таможни
- Б Федеральная таможенная служба России
- В Региональные таможенные управления
- Г Таможенные посты

#### 4 Вопросы на установление соответствия

4.1 Установите соответствие между объединениями функций управления:

А	Триада управления	1 структурируют и детализируют функции управления и критерии качества реализации каждой функции
Б	Пирамида управления	2 отражают интегральный подход к классификации функций и составляют сущность управления и руководства в любой сфере деятельности

4.2 Установите соответствие между уровнем разработки планирования:

А	стратегические планы	1 разрабатывают таможни, таможенные посты
Б	тактические планы	2 разрабатывают руководители подразделений, должностные лица
В	оперативные планы	3 разрабатывают РТУ
Г	планы совместной работы и личные планы	4 разрабатывает центральный аппарат ФТС России

4.3 Установите соответствие между планированиями в таможенном деле и их понятиями:

А	Стратегический план	1 развивает идею стратегического плана, дополняет систему его мероприятий конкретными заданиями, показателями необходимых ресурсов. В нем
---	---------------------	---

		установлены сроки исполнения мероприятий и ответственные службы, обозначен ожидаемый эффект
Б	Тактический план	2 система мероприятий, направленных на реализацию концепции развития таможенной службы
В	Оперативный план	3 как правило, по времени они приближены к событию. Это могут быть планы закупки предметов снабжения, планы проведения текущего или капитального ремонта, планы размещения заказов на производство технических средств таможенного контроля и их поставки
Г	Организационный план	4 составляют в целях упорядочения текущей деятельности, наилучшего выполнения таможенными органами их функций, а также для контроля и координации работ по подготовке и реализации планов

#### 4.4 Установите соответствие между классификацией процессов:

А	Первичные процессы	1 не создают непосредственно добавленную ценность. Они нужны для обеспечения основных процессов. Такими процессами могут быть, например, управление финансами и персоналом
Б	Поддерживающие (вспомогательные) процессы	2 такие процессы, которые позволяют создать цепочку ценности в основном и во вспомогательном процессах на новом уровне показателей
В	Развивающиеся процессы	3 основные и создающие ценности процессы организации. Эти процессы пронизывают всю компанию, начиная с потребителя и заканчивая поставщиками

#### 4.5 Установите соответствие между управленческими командами:

А	Функциональная команда	1 смешанная группа специалистов в разных областях, работающих вместе для выполнения специфических задач, стоящих перед организацией
Б	Самоуправляемая команда	2 структура такого типа команды достаточно четкая, вопросы, связанные с должностными полномочиями,

	лидерством, принятием решений и взаимодействием членов, достаточно просты и понятны. Такая команда решает конкретные производственные задачи и те или иные проблемы клиентов
В Команда с перекрестными функциями	3 функциональная группа сотрудников, которая работает без руководителя и отвечает за весь рабочий процесс (или его часть), заключающийся в обеспечении продукцией/ услугами клиента. Данная команда отвечает как за выполнение работы, так и за управление

4.6 Установите соответствие между структурой таможенных органов в РФ и их полномочиями:

А Федеральная таможенная служба России	1 в основной своей массе они занимаются непосредственно таможенным оформлением и действуют в пределах одного субъекта федерации и подчиняются соответствующим РТУ
Б Региональные таможенные управления	2 подчиняются непосредственно таможням
В Таможни	3 наименования и места расположения основных управлений совпадают со столицами федеральных округов
Г Таможенные посты	4 является федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным в области таможенного дела

4.7 Установите соответствие между методами деловой оценки персонала и его характеристикой:

А Управление по целям	1 Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая по его мнению, присуща работнику, в противном случае - оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными
Б Описательный метод	2 Основан на оценке достижения работником целей, намечены совместно руководителем и его подчиненным на



	конкретный период времени. Предполагает систематическое обсуждение достигнутых и недостигнутых целей. Требуется количественное определение целей и сроков их достижения. Дорогостоящий метод. Используется для оценки руководителей и специалистов
В Метод анкет и сравнительных анкет	3 Аналогичен предыдущему, но вместо поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует материальных затрат.
Г Метод шкалы наблюдения определения за поведением	4 Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинг используя заранее составленные стандарты результативности труда

4.8 Укажите, какое из определений характеризует содержание понятия «специализация» в менеджменте

Содержание понятия «специализация» в менеджменте	Верно	Неверно
1. Форма труда, при которой много лиц планомерно и совместно участвуют в одном и том же процессе труда		
2. Форма труда, при которой много лиц планомерно и совместно участвуют в разных, но связанных между собой процессах труда		
3. Форма организации деятельности, при которой исполнитель сосредотачивается на каком-либо занятии, области деятельности или определенных производственных процессах, операциях.		

4.9 Укажите, какие группы методов реализации управленческих решений используются в менеджменте.

Группы методов реализации управленческих решений	Верно	Неверно
1. Экономические, административные, социально-психологические		
2. Коллективные, единоличные, по согласованию		
3. Приказание, согласование, просьба		

4.10 Ответьте, какие виды контроля выделяются в менеджменте?

Виды контроля в менеджменте	Верно	Неверно
1. Предварительный, функциональный, стоимостной		
2. Предварительный, текущий, заключительный		
3. Административный, производственный, финансовый		
4. Все вышеперечисленное не верно		

4.11 Укажите, какие методы принятия управленческих решений по типовым задачам используются в менеджменте?

Методы принятия управленческих решений	Верно	Неверно
1. Экономико-математические методы		
2. Методы системного анализа		
3. Использование нормативных документов		
4. Статистические методы		

4.12 Укажите, какое из определений характеризует содержание «Коммуникации» как функции менеджмента?

«Коммуникации» как функции менеджмента - это ...	Верно	Неверно
1. Обмен информацией при подготовке и обеспечении реализации управленческих решений		
2. Информационные каналы, связывающие коммуникантов с целью эффективного управления предприятием		
3. Организация информационного обеспечения системы управления предприятием		

4.13 Укажите, какие виды стилей руководства наиболее распространены в менеджменте?

Виды стилей руководства в менеджменте	Верно	Неверно
1. Авторитарный		
2. Либеральный		
3. Демократический		
4. Консервативный		
5. Прогрессивный		

4.14 Укажите, какое из определений характеризует содержание «Делегирования» как социально-психологической функции менеджмента?

«Делегирование» как социально-психологическая функция менеджмента – это ....	Верно	Неверно
1. Процесс передачи задач и определения компетенции лица или группы лиц, принимающих ответственность за их осуществление		
1. Процесс передачи задач и определения компетенции лица или группы лиц, принимающих ответственность за их осуществление		
2. Формирование рациональных способов и процедур подготовки и реализации управленческих решений		
3. Ограниченное право сотрудника или подразделения ис-		

пользовать средства и ресурсы предприятия для выполне-		
--	--	--

2. Формирование рациональных способов и процедур подготовки и реализации управленческих решений		
3. Ограниченное право сотрудника или подразделения использовать средства и ресурсы предприятия для выполнения установленных задач		
4. Все из перечисленных определений		

4.15 Норма управляемости характеризует в менеджменте (закончите предложение).....

	Верно	Неверно
1. Трудоемкость работ менеджера		
2. Количество подчиненных сотрудников		
3. Правила поведения менеджера		
4. Условия субординации отношений		
5. Уровень оплаты труда руководителей		

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

## **2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ**

### *Компетентностно-ориентированная задача № 1*

Цель менеджера – внушить сотрудникам, что их работа очень важна, интересна и полезна фирме, что их вклад в ее успехи значителен. Для создания хорошего морального климата в коллективе, мотивации высокоэффективного труда, развития каждого работника как личности обычно используются следующие направления деятельности в этой области:

1. Создание в коллективе климата взаимного доверия, уважения и взаимовыручки.
2. Обеспечение каждого сотрудника интересной перспективной работой, способствующей развитию его творческого потенциала.
3. Постановка перед каждым работником четких конкретных задач, достаточно трудных, но выполнимых.
4. Определение вклада сотрудника в результате деятельности фирмы и в соответствии с этим стимулирование его, особенно за творчество и инициативу. Стимулирование осуществляется не только повышением заработной платы, премиями и иными материальными поощрениями, но и различными другими путями.
5. Создание условий для раскрытия потенциала каждого работника; обеспечение равных условий в найме и продвижении по службе для всех сотрудников.
6. Побуждение коллектива фирмы к единению, искренности и честности.

Задание:

Приведенные выше пути – лишь малая часть возможностей менеджмента в данной области. Исходя из специфики современного этапа развития экономики России, предложите свою систему мер стимулирования высокой отдачи в работе каждого сотрудника, его всестороннего развития, поощрения в соответствии с достигнутыми результатами.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 2*

Проанализируйте перечень функций заместителя руководителя ФТС России.

Задание:

Какие из приведенных функций можно отнести к исполнению роли по принятию решений, какие – к информационной роли, а какие – к роли менеджера как руководителя?

Заместитель руководителя ФТС России по решению руководителя ФТС России в соответствии с распределением обязанностей:

- а) взаимодействует (в том числе ведет переписку) с органами государственной власти и органами местного самоуправления, гражданами и организациями;

- б) координирует и контролирует работу структурных подразделений ФТС России, дает поручения их руководителям;
- в) взаимодействует (в том числе дает поручения) с таможенными органами и организациями, находящимися в ведении ФТС России;
- г) проводит совещания с представителями органов государственной власти, органов местного самоуправления и организаций;
- д) рассматривает поступившие в ФТС России обращения, документы и материалы;
- е) рассматривает и визирует проекты документов, представляемых на подпись руководителю ФТС России.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 3*

В течение последних трех лет в регионе деятельности X таможни наблюдается постоянное снижение объемов таможенного декларирования товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу Российской Федерации. Данное обстоятельство ведет к снижению контрольных показателей таможни, в том числе по перечислению в федеральный бюджет доходов от взимания таможенных платежей. Какие решения можно принять для улучшения сложившейся ситуации?

### *Компетентностно-ориентированная задача № 4*

Правительством Российской Федерации поставлена задача повышения качества оказываемых таможенными органами услуг в рамках проведения фундаментальной реформы. С этой целью разрабатываются механизмы, внедряются инновационные технологии совершения таможенных операций и проведения таможенного контроля, информирования и консультирования участников внешнеэкономической деятельности и др. Так, с утверждением «дорожной карты» «Совершенствования таможенного администрирования» наблюдается:

- сокращение количества документов, требуемых для совершения таможенных операций и таможенных процедур при ввозе товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозе из РФ;
- сокращение сроков подготовки и получения документов, необходимых для завершения процедур экспорта и импорта товаров;
- сокращение сроков прохождения всех процедур, связанных с ввозом товаров и транспортных средств в РФ и их вывозом из РФ;
- внедрение технологий таможенного декларирования и выпуска товаров, позволяющих сократить сроки прохождения административных процедур в связи с ввозом товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозом из РФ до минимальных значений;
- сокращения сроков проведения отдельных форм таможенного контроля за счет применения современных технических средств таможенного контроля и др.

Вышеизложенное позволяет судить о положительной динамике реализации поручений Президента и Правительства РФ. Вместе с тем, назвать ре-

зультаты полностью удовлетворительными пока нельзя по следующим причинам, т.к. не достигнуты целевые показатели, утвержденные Распоряжением Правительства РФ «Об утверждении перечней показателей оценки эффективности деятельности и методик определения целевых значений показателей оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности».

Задание. Предложите и обоснуйте пути достижения целевых показателей, приведенных в Распоряжении Правительства РФ.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 5*

Сравните порядок прохождения службы федеральных государственных служащих и сотрудников таможенных органов. Результаты оформите в виде таблицы.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 6*

Проанализируйте перечень функций начальника главного управления (управления) ФТС России. Какие из приведенных функций можно отнести к исполнению роли по принятию решений, какие – к информационной роли, а какие – к роли менеджера как руководителя? Начальник главного управления (управления):

а) осуществляет непосредственное руководство структурным подразделением, несет персональную ответственность за выполнение возложенных на структурное подразделение функций и полномочий, а также за состояние исполнительской дисциплины;

б) взаимодействует с иными структурными подразделениями ФТС России;

в) взаимодействует (в том числе ведет переписку) с таможенными органами, со структурными подразделениями других органов исполнительной власти, а также организациями, находящимися в ведении ФТС России;

г) обеспечивает подготовку в установленном порядке проектов актов и других документов ФТС России;

д) обеспечивает рассмотрение поступивших в ФТС России обращений, проектов актов и других документов, а также подготовку заключений на них;

е) обеспечивает рассмотрение и подписывает ответы на индивидуальные и коллективные обращения граждан и организаций;

ж) распределяет обязанности между своими заместителями, а также определяет должностные обязанности должностных лиц главного управления (управления);

з) обеспечивает проведение мероприятий, связанных с прохождением государственной гражданской службы и службы в таможенных органах в соответствии с Федеральным законом от 21.07.1997 г. № 114-ФЗ "О службе в таможенных органах Российской Федерации", в том числе представляет предложения о назначении на должность и об освобождении от должности, о временном исполнении обязанностей, о повышении квалификации, поощре-

нии должностных лиц структурного подразделения и наложении на них взысканий;

и) привлекает при необходимости в установленном порядке для проработки вопросов, отнесенных к сферам деятельности ФТС России, научные и иные организации, ученых и специалистов;

к) на основании выданных руководителем ФТС России (лицом, исполняющим его обязанности) доверенностей подписывает от имени ФТС России договоры и другие документы гражданско-правового характера;

л) проводит совещания с представителями органов государственной власти, органов местного самоуправления и организаций по отнесенным к его компетенции вопросам;

м) осуществляет иные полномочия, установленные положением о главном управлении (управлении) и поручениями руководителя ФТС России и его заместителей (в соответствии с распределением обязанностей).

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 7*

Должностными лицами таможенных органов выявлено правонарушение, связанное с недостоверным декларированием товаров, перемещаемых через таможенную границу Российской Федерации. В ходе таможенного расследования правонарушители были вызваны на опрос. Назовите основные стадии проведения опроса, правила его построения. Смоделируйте опрос по делу о правонарушении. Примените необходимые тактические приемы (работа в группе).

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 8*

С утверждением «дорожной карты» «Совершенствования таможенного администрирования» наблюдается:

– сокращение количества документов, требуемых для совершения таможенных операций и таможенных процедур при ввозе товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозе из РФ;

– сокращение сроков подготовки и получения документов, необходимых для завершения процедур экспорта и импорта товаров;

– сокращение сроков прохождения всех процедур, связанных с ввозом товаров и транспортных средств в РФ и их вывозом из РФ;

– внедрение технологий таможенного декларирования и выпуска товаров, позволяющих сократить сроки прохождения административных процедур в связи с ввозом товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозом из РФ до минимальных значений;

- сокращения сроков проведения отдельных форм таможенного контроля за счет применения современных технических средств таможенного контроля и др.

Вышеизложенное позволяет судить о положительной динамике реализации поручений Президента и Правительства РФ. Вместе с тем, назвать результаты полностью удовлетворительными пока нельзя по следующим причинам, т.к. не достигнуты целевые показатели, утвержденные Распоряжени-



ем Правительства РФ «Об утверждении перечней показателей оценки эффективности деятельности и методик определения целевых значений показателей оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности».

Задание. Предложите и обоснуйте пути достижения целевых показателей, приведенных в Распоряжении Правительства РФ.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 9*

Ситуация: Моббинг (от англ. mob – грубить, нападать толпой, стаей, травить) – форма психологического насилия в виде травли сотрудника в коллективе с целью его последующего увольнения. Оно проявляется в виде разного рода притеснений работника, происходящих на протяжении длительного времени (негативные высказывания, необоснованная критика, социальная изоляция, распространение о работнике заведомо ложной информации и т.п.).

Выделяют два вида моббинга:

1) вертикальный - «боссинг» (от англ. boss - хозяин, шеф), когда психологический террор в отношении работника исходит от начальника;

2) горизонтальный - когда психологический террор исходит от коллег.

На основе публикаций, относящихся к исследованию моббинга за рубежом, можно выделить ряд его значимых характеристик:

1. продолжительность - от одного до пяти лет;
2. масштаб - жертвами становятся 30-50% сотрудников;
3. процент распространенности - в сфере образования в два раза выше, чем в других сферах деятельности;
4. в 90% случаев моральное преследование инициирует начальник.

Постановка задачи:

- Охарактеризуйте существующие схемы взаимодействия в таможенных органах «руководитель-подчиненный» и «подчиненный-подчиненный».

- С какого рода притеснениями на работе Вам приходилось сталкиваться? Приведите примеры.

- Выделите личностные причины боссинга, то что приводит к боссингу.

- Как, на Ваш взгляд, можно бороться с моббингом и боссингом?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 10*

В соответствии с законодательством Таможенного союза, в случае признания лица беженцем, ввозимые им товары и транспортные средства, предназначенные для личного пользования, освобождаются от уплаты таможенных платежей.

Вопросы:

Какие документы необходимо предоставить в таможенный орган? Какие сведения должны быть указаны в предоставляемых документах?

Какими правами обладают физические лица, признанные беженцами, вынужденными переселенцами, а также прибывающие (переселяющиеся) в Россию на постоянное место жительства?

Какими правами наделены физические лица, вынужденно покидающие территорию Украины, для своевременного решения вопросов в отношении временно ввезенных через российско-украинский участок таможенной границы Таможенного союза транспортных средств для личного пользования?

На каких условиях в соответствии с законодательством Таможенного союза товары, а именно гуманитарная помощь, перемещаемая через таможенную границу Таможенного союза и предназначенная для предупреждения и ликвидации последствий стихийных бедствий и иных чрезвычайных ситуаций, помещается под специальную таможенную процедуру?

### *Компетентностно-ориентированная задача № 11*

Определение типа организационных структур управления:

1. Первичный – наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия – прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

Вопрос:

О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификаций, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

Вопрос:

О каком типе организационной структуры идет речь? Определите преимущества и недостатки.

3. Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один – два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры – увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Вопрос:

Какой тип организационной структуры описан?

4. Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями.

Вопрос:

О каком типе организационной структуры идет речь? Назовите преимущества и недостатки данной структуры. На каких предприятиях целесообразно использовать такой тип структуры?

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а так же связь между членами организации.

Вопрос:

Какой тип организационной структуры описан?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 12*

В приведенной ниже таблице сведены результаты анкетирования коллектива таможенного поста. Целью опроса являлось определение ценностно-мотивационной ориентации сотрудников. Использованный подход в качестве основного источника мотивации работника рассматривает привлечение внимания исполнителей к труду как таковому (теория Ф. Герцберга). Участники опроса имели возможность оценить по пятибалльной шкале степень влияния на трудовое поведение различных мотивов, как характерных для каждого сотрудника лично, так и для коллектива в целом. Использовалась следующая система оценок: 5 баллов – очень сильное влияние; 4 балла – большое влияние; 3 балла – средняя степень влияния; 2 балла – незначительное влияние; 1 балл – не имеет никакого значения.

Таблица - Мотивы трудового поведения сотрудников таможенного поста

Мотивы трудового поведения	Характерно для меня	Характерно для нашего коллектива
Стремление к продвижению по службе	2,8	3,0
Стремление к получению большего материального вознаграждения	2,7	2,8
Удовлетворение от хорошо выполненной работы	4,3	4,2
Уважение со стороны начальника	4,0	4,0
Хорошее отношение со стороны товарищей	4,6	4,4
Стремление проявить себя, выделиться	2,8	3,3
Осознание социальной, общественной значимости своего труда	3,8	3,6
Желание работать спокойно без неприятностей и нервозности	4,1	4,1
Стремление избежать ответственности, самостоятельного принятия решений	2,2	2,7
Желание проявить творчество в работе	3,5	3,4

### *Компетентностно-ориентированная задача № 13*

Должностными лицами таможенных органов выявлено правонарушение, связанное с недостоверным декларированием товаров, перемещаемых через таможенную границу Российской Федерации. В ходе таможенного расследования правонарушители были вызваны на опрос. Назовите основные стадии проведения опроса, правила его построения. Смоделируйте опрос по делу о правонарушении. Примените необходимые тактические приемы (работа в группе).

### *Компетентностно-ориентированная задача № 14*

Необходимо проранжировать кандидатов, претендующих на вакансию, и выбрать лучшего из них:

- формируется экспертная группа из числа студентов;
- каждый эксперт самостоятельно, не советуясь с другими участниками группы, формирует свою ранжировку;
- составляется сводная таблица результатов, составляется компромиссная ранжировка на основе средних или медианных рангов, присвоенных экспертами;
- рассчитывается коэффициент конкордации и оценивается степень согласованности экспертных ранжировок.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 15*

Руководитель таможенного управления последние полгода сталкивается с невыполнением плана. Хотя соблюдаются все стандарты и временные нормы, социально-психологический климат в коллективе хороший, наладить эффективную работу коллектива не удастся.

Руководитель пришел к выводу, что проблема – не в процессах, а в ключевых работниках. Было решено определить, соответствуют ли занимаемой должности:

- ведущий специалист, имеющий статус государственного служащего;
- младший инспектор – работник бюджетной сферы.

Для этого вам, как руководителю, необходимо провести оценку команды.

Задание

1. Подберите эффективные методы оценки персонала (при ограниченном бюджете).
2. На Ваш взгляд, стоит ли привлекать для оценки сотрудников предприятия, клиентов, независимых экспертов.
3. Какие факторы должны учитываться при оценке результатов труда?

### *Компетентностно-ориентированная задача № 16*

Перед вами пример оценки пяти кандидатов на должность с использованием трехбалльной системы  $O_1=O_2= \{1,2,3\}$  и по двум критериям: образование (C1) и опыт работы (C2) (таблица).

Кандидаты	Критерий	
	Образование	Опыт
1	1	3
2	2	2
3	2	1
4	1	2
5	3	1

Осуществите процедуру выбора методом условной оптимизации, если известно, что первый по значимости критерий – опыт, а оценка по образованию должна быть не менее 2 баллов.

*Компетентностно-ориентированная задача № 17*

Расставьте в правильной последовательности технологические стадии процесса управления в таможенных органах.

а) оценка результатов управления; б) выработка и принятие управленческих решений; в) классификация информации; г) определение цели управления; д) переработка информации; е) сбор информации о внешней и внутренней среде; ж) изменение состояния управляемой системы



*Компетентностно-ориентированная задача № 18*

По какому принципу составлены ряды? Найдите в них недостающий элемент:

- а) выработка и принятие управленческих решений; выявление проблемы, мешающей достижению цели; разработка организационного плана реализации принятого решения; утверждение его старшим начальником; определение цели управления;
- б) проведение предпланового аналитического исследования; составление проекта плана; его согласование с соисполнителями; рассмотрение плана, его утверждение, доведение до исполнителей.

*Компетентностно-ориентированная задача № 19*

Руководитель таможенного управления последние полгода сталкивается с невыполнением плана. Хотя соблюдаются все стандарты и временные нормы, социально-психологический климат в коллективе хороший, наладить эффективную работу коллектива не удастся.

Руководитель пришел к выводу, что проблема – не в процессах, а в ключевых работниках. Было решено определить, соответствуют ли занимаемой должности:

- ведущий специалист, имеющий статус государственного служащего;
- младший инспектор – работник бюджетной сферы.

Для этого вам, как руководителю, необходимо провести оценку команды.

Задание

1. Подберите эффективные методы оценки персонала (при ограниченном бюджете).

2. На Ваш взгляд, стоит ли привлекать для оценки сотрудников предприятия, клиентов, независимых экспертов.

3. Какие факторы должны учитываться при оценке результатов труда? Смоделируйте ситуацию.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 20*

Необходимо проранжировать кандидатов, претендующих на вакансию, и выбрать лучшего из них:

- формируется экспертная группа из числа студентов;
- каждый эксперт самостоятельно, не советуясь с другими участниками группы, формирует свою ранжировку;
- составляется сводная таблица результатов, составляется компромиссная ранжировка на основе средних или медианных рангов, присвоенных экспертами;
- рассчитывается коэффициент конкордации и оценивается степень согласованности экспертных ранжировок.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 21*

С утверждением «дорожной карты» «Совершенствования таможенного администрирования» наблюдается:

- сокращение количества документов, требуемых для совершения таможенных операций и таможенных процедур при ввозе товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозе из РФ;
- сокращение сроков подготовки и получения документов, необходимых для завершения процедур экспорта и импорта товаров;
- сокращение сроков прохождения всех процедур, связанных с ввозом товаров и транспортных средств в РФ и их вывозом из РФ;
- внедрение технологий таможенного декларирования и выпуска товаров, позволяющих сократить сроки прохождения административных процедур в связи с ввозом товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозом из РФ до минимальных значений;
- сокращения сроков проведения отдельных форм таможенного контроля за счет применения современных технических средств таможенного контроля и др.

Вышеизложенное позволяет судить о положительной динамике реализации поручений Президента и Правительства РФ. Вместе с тем, назвать результаты полностью удовлетворительными пока нельзя по следующим причинам, т.к. не достигнуты целевые показатели, утвержденные Распоряжением Правительства РФ «Об утверждении перечней показателей оценки эффек-

тивности деятельности и методик определения целевых значений показателей оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности».

Задание. Предложите и обоснуйте пути достижения целевых показателей, приведенных в Распоряжении Правительства РФ.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 22*

В течение последних трех лет в регионе деятельности X таможи наблюдается постоянное снижение объемов таможенного декларирования товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу Российской Федерации. Данное обстоятельство ведет к снижению контрольных показателей таможи, в том числе по перечислению в федеральный бюджет доходов от взимания таможенных платежей. Какие решения можно принять для улучшения сложившейся ситуации?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 23*

Определение типа организационных структур управления:

1. Первичный – наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия – прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

Вопрос:

О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификаций, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

Вопрос:

О каком типе организационной структуры идет речь? Определите преимущества и недостатки.

3. Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один – два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры – увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Вопрос:

Какой тип организационной структуры описан?

4. Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями.

Вопрос:

О каком типе организационной структуры идет речь? Назовите преимущества и недостатки данной структуры. На каких предприятиях целесообразно использовать такой тип структуры?

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а так же связь между членами организации.

Вопрос:

Какой тип организационной структуры описан?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 24*

Руководитель таможенного управления последние полгода сталкивается с невыполнением плана. Хотя соблюдаются все стандарты и временные нормы, социально-психологический климат в коллективе хороший, наладить эффективную работу коллектива не удается.

Руководитель пришел к выводу, что проблема – не в процессах, а в ключевых работниках. Было решено определить, соответствуют ли занимаемой должности:

- ведущий специалист, имеющий статус государственного служащего;
- младший инспектор – работник бюджетной сферы.

Для этого вам, как руководителю, необходимо провести оценку команды.

Задание

1. Подберите эффективные методы оценки персонала (при ограниченном бюджете).
2. На Ваш взгляд, стоит ли привлекать для оценки сотрудников предприятия, клиентов, независимых экспертов.
3. Какие факторы должны учитываться при оценке результатов труда?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 25*

Для создания хорошего морального климата в коллективе, мотивации высокоэффективного труда, развития каждого работника как личности обычно используются следующие направления деятельности в этой области:

1. Создание в коллективе климата взаимного доверия, уважения и взаимовыручки.



2. Обеспечение каждого сотрудника интересной перспективной работой, способствующей развитию его творческого потенциала.

3. Постановка перед каждым работником четких конкретных задач, достаточно трудных, но выполнимых.

4. Определение вклада сотрудника в результате деятельности фирмы и в соответствии с этим стимулирование его, особенно за творчество и инициативу. Стимулирование осуществляется не только повышением заработной платы, премиями и иными материальными поощрениями, но и различными другими путями.

5. Создание условий для раскрытия потенциала каждого работника; обеспечение равных условий в найме и продвижении по службе для всех сотрудников.

6. Побуждение коллектива фирмы к единению, искренности и честности.

Задание:

Приведенные выше пути – лишь малая часть возможностей менеджмента в данной области. Исходя из специфики современного этапа развития экономики России, предложите свою систему мер стимулирования высокой отдачи в работе каждого сотрудника, его всестороннего развития, поощрения в соответствии с достигнутыми результатами.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 26*

Перед вами пример оценки пяти кандидатов на должность с использованием трехбалльной системы  $O_1=O_2= \{1,2,3\}$  и по двум критериям: образование (C1) и опыт работы (C2) (таблица).

Кандидаты	Критерий	
	Образование	Опыт
1	3	1
2	2	2
3	1	3
4	1	1
5	2	2

Осуществите процедуру выбора методом условной оптимизации, если известно, что первый по значимости критерий – опыт, а оценка по образованию должна быть не менее 2 баллов.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 27*

В соответствии с законодательством Таможенного союза, в случае признания лица беженцем, ввозимые им товары и транспортные средства, предназначенные для личного пользования, освобождаются от уплаты таможенных платежей.

Вопросы:

Какие документы необходимо предоставить в таможенный орган? Какие сведения должны быть указаны в предоставляемых документах?

Какими правами обладают физические лица, признанные беженцами, вынужденными переселенцами, а также прибывающие (переселяющиеся) в Россию на постоянное место жительства?

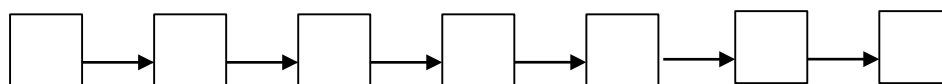
Какими правами наделены физические лица, вынужденно покидающие территорию Украины, для своевременного решения вопросов в отношении временно ввезенных через российско-украинский участок таможенной границы Таможенного союза транспортных средств для личного пользования?

На каких условиях в соответствии с законодательством Таможенного союза товары, а именно гуманитарная помощь, перемещаемая через таможенную границу Таможенного союза и предназначенная для предупреждения и ликвидации последствий стихийных бедствий и иных чрезвычайных ситуаций, помещается под специальную таможенную процедуру?

### *Компетентностно-ориентированная задача № 28*

Расставьте в обратной последовательности технологические стадии процесса управления в таможенных органах.

а) оценка результатов управления; б) выработка и принятие управленческих решений; в) классификация информации; г) определение цели управления; д) переработка информации; е) сбор информации о внешней и внутренней среде; ж) изменение состояния управляемой системы



### *Компетентностно-ориентированная задача № 29*

Должностными лицами таможенных органов выявлено правонарушение, связанное с недостоверным декларированием товаров, перемещаемых через таможенную границу Российской Федерации. В ходе таможенного расследования правонарушители были вызваны на опрос. Назовите основные стадии проведения опроса, правила его построения. Смоделируйте опрос по делу о правонарушении. Примените необходимые тактические приемы (работа в группе).

### *Компетентностно-ориентированная задача № 30*

Руководитель таможенного управления последние полгода сталкивается с невыполнением плана. Хотя соблюдаются все стандарты и временные нормы, социально-психологический климат в коллективе хороший, наладить эффективную работу коллектива не удается.

Руководитель пришел к выводу, что проблема – не в процессах, а в ключевых работниках. Было решено определить, соответствуют ли занимаемой должности:

- ведущий специалист, имеющий статус государственного служащего;
- младший инспектор – работник бюджетной сферы.

Для этого вам, как руководителю, необходимо провести оценку команды.

### Задание

1. Подберите эффективные методы оценки персонала (при ограниченном бюджете).
2. На Ваш взгляд, стоит ли привлекать для оценки сотрудников предприятия, клиентов, независимых экспертов.
3. Какие факторы должны учитываться при оценке результатов труда? Смоделируйте ситуацию.

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

### ***Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:***

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.