

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Амурский государственный университет»  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ  
(МОДУЛЬ - УПРАВЛЕНИЕ ТАМОЖЕННЫМ ДЕЛОМ)  
**сборник учебно-методических материалов**  
для специальности 38.05.02 – Таможенное дело

Благовещенск, 2017

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
факультета международных отношений  
Амурского государственного  
университета*

*Составитель: Мирошниченко Т.А.*

Управление персоналом в таможенных органах (модуль – управление таможенным делом):  
сборник учебно-методических материалов для специальности 38.05.02 – Таможенное дело.  
– Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017. – 26 с.

© Амурский государственный университет, 2017  
© Кафедра международного бизнеса и туризма, 2017  
© Мирошниченко Т.А., составление

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Краткое изложение лекционного материала	4
2	Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям	6
3	Методические рекомендации (указания) для самостоятельной работы студентов	16

## 1 КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

### Тема 1. Введение в управление персоналом.

Предмет и место управления персоналом в системе современных наук. Структура знаний управления персоналом и ее практическая значимость. Управление персоналом как сфера управления: содержание, понятия, цели и задачи, функции, принципы и методы управления. Управление персоналом как учебная дисциплина: цели и задачи, методы преподавания курса в высшей школе. Актуальные проблемы науки и практики управления персоналом.

### Тема 2. Концепции управления персоналом.

Персонал как объект изучения науки об управлении. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Основные этапы управления персоналом. Современные системы управления персоналом. Особенности управления персоналом в современной России. Государственная система управления трудовыми ресурсами.

### Тема 3. Система управления персоналом

Система управления предприятием. Цели и функции системы управления предприятием и персоналом. Организационная структура систем управления персоналом. Проектирование системы управления персоналом. Кадровое, делопроизводственное, информационное, техническое, нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

### Тема 4. Службы управления персоналом.

Функциональное разделение труда в организации. Место и роль службы персонала в современной организации. Основные этапы развития кадровых служб. Структура, функции и штабы служб персонала. Отдел персонала и основные направления его работы. Задачи, права и обязанности менеджеров по персоналу. Организация и оценка деятельности служб персонала. Особенности кадровых служб в различных странах мира.

### Тема 5. Политика и стратегия управления персоналом в таможенных органах

Кадровая политика организации. Современные принципы работы с персоналом. Задачи и направления кадровой политики. Кадровая стратегия и кадровая политика: взаимосвязь с общей стратегией организации. Типы кадровой политики. Этапы построения кадровой политики. Положение концепции кадровой политики организации: цели, задачи, содержание.

### Тема 6. Кадровое планирование в таможенных органах.

Сущность, цели, задачи кадрового планирования. Оперативный план работы с персоналом. Маркетинг персонала. Виды планов по персоналу. Методы планирования. Определение потребности в персонале. Планирование расходов на персонал.

### Тема 7. Анализ, аудит и оценка потенциала персонала.

Понятие трудового потенциала и его составляющие. Профиль способностей. Профессиограмма. Анализ работы. Основные этапы и методы анализа работы. Понятие и значение оценки персонала. Цели и принципы оценки кадров. Содержание и виды оценки персонала. Методы оценки персонала. Критерии оценки персонала. Аттестация персонала

### Тема 8. Работа с кадровым резервом.

Движение персонала внутри организации и его виды (перемещение, передвижение, выдвижения, подготовка, назначение на должность), высвобождение. Кадровый резерв: роль и значение. Принципы формирования кадрового резерва. Этапы работы с резервом. Планирование кадрового резерва. Управление нововведениями в кадровой работе.

#### Тема 9. Подбор, отбор персонала и профориентация.

Подбор персонала. Внутреннее и внешнее привлечение персонала: способы и инструменты (методы), этапы подбора. Отбор персонала. Принципы и критерии отбора. Процесс и методы отбора. Наем (прием) на работу. Трудовое соглашение (контракт) и его содержание. Профориентация работника.

#### Тема 10. Производственная адаптация персонала в таможенных органах

Профессиональная ориентация. Адаптация персонала. Цели и виды адаптации. Задачи и этапы адаптации. Программа адаптации новичка и ее содержание. Адаптация работы к человеку. Организация рабочих мест, ритма и продолжительности рабочего времени. Работоспособность и нормирование труда. Особенности и стратегия адаптации руководителей к коллективу.

#### Тема 11. Развитие персонала в таможенных органах

Развитие персонала: направления и формы. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации и мобильности персонала. Определение потребности в развитии персонала. Цели и задачи обучения. Программы обучения, их содержание. Принципы и методы обучения. Оценка эффективности обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала.

#### Тема 12. Планирование деловой карьеры в таможенных органах

Деловая карьера. Типы и этапы карьеры. Модели карьеры. Карьера руководителя и специалистов. Карьерограмма. Подходы к построению карьеры. Управление и планирование карьеры персонала.

#### Тема 13. Мотивация трудовой деятельности.

Общий механизм мотивации. Мотивация трудового поведения и деятельности. Методы выявления мотивации. Стимулирование труда и создание условий для реализации мотивационных программ в организации. Современные системы мотивации персонала. Передовой зарубежный и отечественный опыт

#### Тема 14. Конфликты в коллективе.

Конфликт как процесс. Виды конфликтов в организации. Виды производственных и организационных конфликтов. Стратегия преодоления конфликта. Управление конфликтами (принципы, правила, рекомендации, методы, процедура, техника разрешения конфликтов). Разрешение трудовых конфликтов и споров

#### Тема 15. Эффективность управления персоналом в таможенных органах

Оценка эффективности управления персоналом. Аудит человеческих ресурсов. Типы и методы исследований в области управления персоналом. Оценка и измерение эффективности управления персоналом.

## 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

### Тема 1. Введение в управление персоналом.

1. Место управления персоналом в системе современных наук.
2. Структура знаний управления персоналом и ее практическая значимость.
3. Управление персоналом как сфера управления: содержание, понятия, цели и задачи, функции, принципы и методы управления.
4. Управление персоналом как учебная дисциплина: цели и задачи, методы преподавания курса в высшей школе.
5. Актуальные проблемы науки и практики управления персоналом.

#### Основная литература

1. Староверова, К. О. Управление персоналом в таможенных органах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Серия : Специалист). — ISBN 978-5-534-00283-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7](http://www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7).
2. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпрядкина, В. М. Маслова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 299 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00875-3. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE](http://www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE).
3. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата / О. А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-06470-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED](http://www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED).

#### Дополнительная литература

1. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / Е. И. Рогов [и др.] ; под общ.ред. Е. И. Рогова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 350 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/292ECA44-348A-464E-8397-4A438164288B](http://www.biblio-online.ru/book/292ECA44-348A-464E-8397-4A438164288B).

### Тема 2. Концепции управления персоналом.

1. Персонал как объект изучения науки об управлении.
2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
3. Основные этапы управления персоналом.
4. Современные системы управления персоналом.
5. Особенности управления персоналом в современной России.
6. Государственная система управления трудовыми ресурсами.

#### Основная литература

1. Староверова, К. О. Управление персоналом в таможенных органах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Серия : Специалист). — ISBN 978-5-534-00283-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7](http://www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7).
2. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпрядкина, В. М. Маслова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 299 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00875-3. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE](http://www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE).
3. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата / О. А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-06470-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED](http://www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED).

#### Дополнительная литература

1. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / Е. И. Рогов [и др.] ; под общ.ред. Е. И. Рогова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 350 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/292E5A44-348A-464E-8397-4A438164288B](http://www.biblio-online.ru/book/292E5A44-348A-464E-8397-4A438164288B).

#### Тема 3. Система управления персоналом

1. Система управления предприятием.
2. Цели и функции системы управления предприятием и персоналом.
3. Организационная структура систем управления персоналом.
4. Проектирование системы управления персоналом.
5. Кадровое, делопроизводственное, информационное, техническое, нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

#### Основная литература

1. Староверова, К. О. Управление персоналом в таможенных органах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Серия : Специалист). — ISBN 978-5-534-00283-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7](http://www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7).

2. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпрямкина, В. М. Маслова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 299 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00875-3. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE](http://www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE).

3. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата / О. А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-06470-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED](http://www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED).

#### Дополнительная литература

1. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / Е. И. Рогов [и др.] ; под общ.ред. Е. И. Рогова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 350 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/292E5A44-348A-464E-8397-4A438164288B](http://www.biblio-online.ru/book/292E5A44-348A-464E-8397-4A438164288B).

2. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 424 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/BFEE8EB7-A536-4137-8CD3-06305DA0D559](http://www.biblio-online.ru/book/BFEE8EB7-A536-4137-8CD3-06305DA0D559).

#### Тема 4. Службы управления персоналом.

1. Функциональное разделение труда в организации.
2. Место и роль службы персонала в современной организации.
3. Основные этапы развития кадровых служб. Структура, функции и штабы служб персонала.
4. Отдел персонала и основные направления его работы. Задачи, права и обязанности менеджеров по персоналу.
5. Организация и оценка деятельности служб персонала.
6. Особенности кадровых служб в различных странах мира.

#### Основная литература

1. Староверова, К. О. Управление персоналом в таможенных органах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Серия : Специалист). — ISBN 978-5-534-00283-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7](http://www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7).

2. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 299 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00875-3. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE](http://www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE).

3. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата / О. А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-06470-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED](http://www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED).

#### Дополнительная литература

1. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / Е. И. Рогов [и др.] ; под общ.ред. Е. И. Рогова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 350 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/292ECA44-348A-464E-8397-4A438164288B](http://www.biblio-online.ru/book/292ECA44-348A-464E-8397-4A438164288B).

2. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 424 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/BFEE8EB7-A536-4137-8CD3-06305DA0D559](http://www.biblio-online.ru/book/BFEE8EB7-A536-4137-8CD3-06305DA0D559).

#### Тема 5 Политика и стратегия управления персоналом в таможенных органах

1. Кадровая политика организации.
2. Современные принципы работы с персоналом. Задачи и направления кадровой политики.
3. Кадровая стратегия и кадровая политика: взаимосвязь с общей стратегией организации.
4. Типы кадровой политики.
5. Этапы построения кадровой политики. Положение концепции кадровой политики организации: цели, задачи, содержание.

#### Основная литература

1. Староверова, К. О. Управление персоналом в таможенных органах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Серия : Специалист). — ISBN 978-5-534-00283-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7](http://www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7).

2. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 299 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00875-3. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE](http://www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE).

3. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата / О. А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-06470-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED](http://www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED).

#### Дополнительная литература

4. Кузнецов, И. Н. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. Н. Кузнецов. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 520 с. — (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-4000-8. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/BDE14AC8-BFC6-4C18-BBDF-AD06E453A417](http://www.biblio-online.ru/book/BDE14AC8-BFC6-4C18-BBDF-AD06E453A417).

#### Тема 6. Кадровое планирование в таможенных органах.

1. Сущность, цели, задачи кадрового планирования.
2. Оперативный план работы с персоналом. Маркетинг персонала.
3. Виды планов по персонал. Методы планирования.
4. Определение потребности в персонале.
5. Планирование расходов на персонал.

### Основная литература

1. Староверова, К. О. Управление персоналом в таможенных органах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Серия : Специалист). — ISBN 978-5-534-00283-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7](http://www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7).

2. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 299 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00875-3. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE](http://www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE).

3. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата / О. А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-06470-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED](http://www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED).

### Дополнительная литература

4. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 249 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/17BDA5D1-C599-4D1D-B8D0-063670E9B124](http://www.biblio-online.ru/book/17BDA5D1-C599-4D1D-B8D0-063670E9B124).

5. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 424 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/BFEE8EB7-A536-4137-8CD3-06305DA0D559](http://www.biblio-online.ru/book/BFEE8EB7-A536-4137-8CD3-06305DA0D559).

6. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практ. пособие / Р. Е. Мансуров. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 384 с. — (Серия : Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08165-7. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D057E333-CC4E-4790-A253-7120F3BF5959](http://www.biblio-online.ru/book/D057E333-CC4E-4790-A253-7120F3BF5959).

7. Медведева, Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Медведева. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 191 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-9916-7025-8. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/E314A567-8206-4684-BC3E-3D3CD8DB3010](http://www.biblio-online.ru/book/E314A567-8206-4684-BC3E-3D3CD8DB3010).

### Тема 7. Анализ, аудит и оценка потенциала персонала.

1. Понятие трудового потенциала и его составляющие.
2. Профиль способностей. Профессиограмма.
3. Анализ работы. Основные этапы и методы анализа работы.
4. Понятие и значение оценки персонала. Цели и принципы оценки кадров.
5. Содержание и виды оценки персонала. Методы оценки персонала.
6. Критерии оценки персонала. Аттестация персонала

### Основная литература

1. Староверова, К. О. Управление персоналом в таможенных органах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Серия : Специалист). — ISBN 978-5-534-00283-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7](http://www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7).

2. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 299 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00875-3. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE](http://www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE).

3. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата / О. А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с. —

(Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-06470-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED](http://www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED).

#### Дополнительная литература

4. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 249 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/17BDA5D1-C599-4D1D-B8D0-063670E9B124](http://www.biblio-online.ru/book/17BDA5D1-C599-4D1D-B8D0-063670E9B124).

5. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 424 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/BFEE8EB7-A536-4137-8CD3-06305DA0D559](http://www.biblio-online.ru/book/BFEE8EB7-A536-4137-8CD3-06305DA0D559).

6. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практ. пособие / Р. Е. Мансуров. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 384 с. — (Серия : Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08165-7. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D057E333-CC4E-4790-A253-7120F3BF5959](http://www.biblio-online.ru/book/D057E333-CC4E-4790-A253-7120F3BF5959).

7. Медведева, Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Медведева. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 191 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-9916-7025-8. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/E314A567-8206-4684-BC3E-3D3CD8DB3010](http://www.biblio-online.ru/book/E314A567-8206-4684-BC3E-3D3CD8DB3010).

#### Тема 8. Работа с кадровым резервом.

1. Движение персонала внутри организации и его виды, высвобождение
2. Кадровый резерв: роль и значение.
3. Принципы формирования кадрового резерва
4. Этапы работы с резервом.
5. Планирование кадрового резерва.

#### Основная литература

1. Староверова, К. О. Управление персоналом в таможенных органах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Серия : Специалист). — ISBN 978-5-534-00283-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7](http://www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7).

2. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 299 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00875-3. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE](http://www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE).

3. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата / О. А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-06470-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED](http://www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED).

#### Дополнительная литература

4. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 249 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/17BDA5D1-C599-4D1D-B8D0-063670E9B124](http://www.biblio-online.ru/book/17BDA5D1-C599-4D1D-B8D0-063670E9B124).

5. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 424 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/BFEE8EB7-A536-4137-8CD3-06305DA0D559](http://www.biblio-online.ru/book/BFEE8EB7-A536-4137-8CD3-06305DA0D559).

6. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практ. пособие / Р. Е. Мансуров. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 384 с. — (Серия :

Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08165-7. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D057E333-CC4E-4790-A253-7120F3BF5959](http://www.biblio-online.ru/book/D057E333-CC4E-4790-A253-7120F3BF5959)..

#### Тема 9. Подбор, отбор персонала и профориентация.

1. Подбор персонала.
2. Внутреннее и внешнее привлечение персонала: способы и инструменты (методы), этапы подбора.
3. Отбор персонала.
4. Принципы и критерии отбора.
5. Процесс и методы отбора.
6. Наем (прием) на работу.
7. Трудовое соглашение (контракт) и его содержание.

##### Основная литература

1. Староверова, К. О. Управление персоналом в таможенных органах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Серия : Специалист). — ISBN 978-5-534-00283-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7](http://www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7).

2. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 299 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00875-3. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE](http://www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE).

3. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата / О. А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-06470-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED](http://www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED).

##### Дополнительная литература

4. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 168 с. — (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-06318-9. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/8A092E44-B933-45CF-8927-70CD7923658F](http://www.biblio-online.ru/book/8A092E44-B933-45CF-8927-70CD7923658F).

5. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 389 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01055-8. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/810B8FF5-7A3F-4A6D-9244-949CB5A0CFFD](http://www.biblio-online.ru/book/810B8FF5-7A3F-4A6D-9244-949CB5A0CFFD).

6. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 316 с. — (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-9583-1. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/3056D08D-B82E-4D98-A492-902E2CB1AE7A](http://www.biblio-online.ru/book/3056D08D-B82E-4D98-A492-902E2CB1AE7A).

#### Тема 10. Производственная адаптация персонала в таможенных органах

1. Профессиональная ориентация.
2. Адаптация персонала. Цели и виды адаптации. Задачи и этапы адаптации.
3. Программа адаптации новичка и ее содержание. Адаптация работы к человеку.
4. Организация рабочих мест, ритма и продолжительности рабочего времени.
5. Работоспособность и нормирование труда.
6. Особенности и стратегия адаптации руководителей к коллективу.

##### Основная литература

1. Староверова, К. О. Управление персоналом в таможенных органах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Серия :

Специалист). — ISBN 978-5-534-00283-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7](http://www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7).

2. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 299 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00875-3. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE](http://www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE).

3. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата / О. А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-06470-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED](http://www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED).

#### Дополнительная литература

4. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 168 с. — (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-06318-9. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/8A092E44-B933-45CF-8927-70CD7923658F](http://www.biblio-online.ru/book/8A092E44-B933-45CF-8927-70CD7923658F).

5. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 389 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01055-8. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/810B8FF5-7A3F-4A6D-9244-949CB5A0CFFD](http://www.biblio-online.ru/book/810B8FF5-7A3F-4A6D-9244-949CB5A0CFFD).

6. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 316 с. — (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-9583-1. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/3056D08D-B82E-4D98-A492-902E2CB1AE7A](http://www.biblio-online.ru/book/3056D08D-B82E-4D98-A492-902E2CB1AE7A).

#### Тема 11. Развитие персонала в таможенных органах

1. Развитие персонала: направления и формы.
2. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации и мобильности персонала.
3. Определение потребности в развитии персонала.
4. Цели и задачи обучения.
5. Программы обучения, их содержание. Принципы и методы обучения.
6. Оценка эффективности обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала.

#### Основная литература

1. Староверова, К. О. Управление персоналом в таможенных органах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Серия : Специалист). — ISBN 978-5-534-00283-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7](http://www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7).

2. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 299 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00875-3. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE](http://www.biblio-online.ru/book/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE).

3. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата / О. А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-06470-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED](http://www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED).

#### Дополнительная литература

4. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — М. : Издательство

Юрайт, 2018. — 168 с. — (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-06318-9. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/8A092E44-B933-45CF-8927-70CD7923658F](http://www.biblio-online.ru/book/8A092E44-B933-45CF-8927-70CD7923658F).

5. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 389 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01055-8. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/810B8FF5-7A3F-4A6D-9244-949CB5A0CFFD](http://www.biblio-online.ru/book/810B8FF5-7A3F-4A6D-9244-949CB5A0CFFD).

6. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 316 с. — (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-9583-1. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/3056D08D-B82E-4D98-A492-902E2CB1AE7A](http://www.biblio-online.ru/book/3056D08D-B82E-4D98-A492-902E2CB1AE7A).

#### Тема 12. Планирование деловой карьеры в таможенных органах

1. Деловая карьера. Типы и этапы карьеры.
2. Модели карьеры. Карьера руководителя и специалистов.
3. Карьерограмма. Подходы к построению карьеры.
4. Управление и планирование карьеры персонала.

##### Основная литература

1. Староверова, К. О. Управление персоналом в таможенных органах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Серия : Специалист). — ISBN 978-5-534-00283-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7](http://www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7).

2. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата / О. А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-06470-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED](http://www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED).

##### Дополнительная литература

3. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 389 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01055-8. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/810B8FF5-7A3F-4A6D-9244-949CB5A0CFFD](http://www.biblio-online.ru/book/810B8FF5-7A3F-4A6D-9244-949CB5A0CFFD).

4. Коноваленко, М. Ю. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 369 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01091-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/81161BAB-B985-4B80-8240-95091123D9F1](http://www.biblio-online.ru/book/81161BAB-B985-4B80-8240-95091123D9F1).

#### Тема 13. Мотивация трудовой деятельности.

1. Общий механизм мотивации. Мотивация трудового поведения и деятельности.
2. Методы выявления мотивации.
3. Стимулирование труда и создание условий для реализации мотивационных программ в организации.
4. Современные системы мотивации персонала.
5. Передовой зарубежный и отечественный опыт

##### Основная литература

1. Староверова, К. О. Управление персоналом в таможенных органах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Серия : Специалист). — ISBN 978-5-534-00283-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7](http://www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7).

2. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата / О. А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с. —

(Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-06470-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED](http://www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED).

#### Дополнительная литература

3. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 389 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01055-8. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/810B8FF5-7A3F-4A6D-9244-949CB5A0CFFD](http://www.biblio-online.ru/book/810B8FF5-7A3F-4A6D-9244-949CB5A0CFFD).

4. Коноваленко, М. Ю. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 369 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01091-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/81161BAB-B985-4B80-8240-95091123D9F1](http://www.biblio-online.ru/book/81161BAB-B985-4B80-8240-95091123D9F1).

#### Тема 14. Конфликты в коллективе.

1. Конфликт как процесс.
2. Виды конфликтов в организации.
3. Виды производственных и организационных конфликтов.
4. Стратегия преодоления конфликта.
5. Управление конфликтами (принципы, правила, рекомендации, методы, процедура, техника разрешения конфликтов).
6. Разрешение трудовых конфликтов и споров

#### Основная литература

1. Староверова, К. О. Управление персоналом в таможенных органах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Серия : Специалист). — ISBN 978-5-534-00283-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7](http://www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7).

2. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата / О. А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-06470-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED](http://www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED).

#### Дополнительная литература

3. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 389 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01055-8. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/810B8FF5-7A3F-4A6D-9244-949CB5A0CFFD](http://www.biblio-online.ru/book/810B8FF5-7A3F-4A6D-9244-949CB5A0CFFD).

4. Коноваленко, М. Ю. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 369 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01091-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/81161BAB-B985-4B80-8240-95091123D9F1](http://www.biblio-online.ru/book/81161BAB-B985-4B80-8240-95091123D9F1).

#### Тема 15. Эффективность управления персоналом в таможенных органах

1. Оценка эффективности управления персоналом.
2. Аудит человеческих ресурсов.
3. Типы и методы исследований в области управления персоналом.
4. Оценка и измерение эффективности управления персоналом.

#### Основная литература

1. Староверова, К. О. Управление персоналом в таможенных органах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Серия : Специалист). — ISBN 978-5-534-00283-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7](http://www.biblio-online.ru/book/D0339258-F897-4D50-A989-68CA91CADAB7).

2. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата / О. А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-06470-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED](http://www.biblio-online.ru/book/DED9A427-4B58-4BAC-8B6C-5A58BB5559ED).

Дополнительная литература

3. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 389 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01055-8. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/810B8FF5-7A3F-4A6D-9244-949CB5A0CFFD](http://www.biblio-online.ru/book/810B8FF5-7A3F-4A6D-9244-949CB5A0CFFD).

4. Коноваленко, М. Ю. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 369 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01091-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/81161BAB-B985-4B80-8240-95091123D9F1](http://www.biblio-online.ru/book/81161BAB-B985-4B80-8240-95091123D9F1).

### 3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

№ п/п	№ раздела (темы) дисциплины	Форма (вид) самостоятельной работы
1	Введение в управление персоналом.	Подготовка сообщений по вопросам семинарского занятия, написание эссе
2	Концепции управления персоналом.	Изучение основной и дополнительной литературы по отдельным вопросам семинара, написание эссе
3	Система управления персоналом	Подготовка сообщений по вопросам семинарского занятия
4	Службы управления персоналом.	Изучение основной и дополнительной литературы по отдельным вопросам семинара, работа с кейсом
5	Политика и стратегия управления персоналом в таможенных органах	Изучение основной и дополнительной литературы по отдельным вопросам семинара, подготовка к дискуссии
6	Кадровое планирование в таможенных органах.	Изучение основной и дополнительной литературы по отдельным вопросам семинара, подготовка к коллоквиуму
7	Анализ, аудит и оценка потенциала персонала.	Подготовка сообщений по вопросам семинарского занятия
8	Работа с кадровым резервом.	Подготовка сообщений по вопросам семинарского занятия
9	Подбор, отбор персонала и профориентация.	Подготовка сообщений по вопросам семинарского занятия, работа с кейсом
10	Производственная адаптация персонала в таможенных органах	Подготовка сообщений по вопросам семинарского занятия
11	Развитие персонала в таможенных органах	Изучение основной и дополнительной литературы по отдельным вопросам семинара
12	Планирование деловой карьеры в таможенных органах	Изучение основной и дополнительной литературы по отдельным вопросам семинара, подготовка к деловой игре
13	Мотивация трудовой деятельности.	Изучение основной и дополнительной литературы по отдельным вопросам семинара, подготовка к дискуссии
14	Конфликты в коллективе.	Подготовка сообщений по вопросам семинарского занятия, подготовка к деловой игре
15	Эффективность управления персоналом в таможенных органах	Подготовка сообщений по вопросам семинарского занятия

#### 3.1 Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе - прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции на частную тему, практикуемую субъективно и обычно неполно. (С.И. Ожегов «Словарь русского языка» г. Москва издательство «Русский язык» 1990г.)

Эссе может быть воплощено через различные литературные формы: очерк, рассказ, статью. Главное, через эту форму выразить личную точку зрения автора по конкретной проблеме предельно четко и кратко, показать собственную позицию автора.

Структура эссе:

1. Небольшой объем - 10-15 страниц (или 500 печатных знаков).
2. Структура эссе должна отвечать замыслу автора и избранной им форме.
3. Актуальность темы подчеркивается личной позицией автора, которая в данном случае по определению является актуальной.
4. Небольшая (в свободной форме) вводная и заключительная части, которые необходимы для определения целей и позиций автора, его выводов.

5. Список литературы может быть представлен в свободной форме.
6. Могут быть использованы схемы, диаграммы, таблицы, расчеты, иллюстрирующие основные выводы автора.
7. Должно быть продемонстрировано четкое заявление собственной позиции автора (изложение позиций других авторов может быть предельно кратким, но должно ощущаться знание автором этих позиций).
8. Требуются ссылки на используемую литературу.
10. Допускаются эссе с элементами импровизации, скрытого диалога, полемики с оппонентами.
11. Свободная композиция, которая характеризует эссе, должна только подчеркивать глубокие знания и убеждения автора по выбранной им теме.

### **Темы эссе по дисциплине**

По Темам 1, 2 («Введение в управление персоналом», «Концепции управления персоналом»):

1. Основные направления изучения менеджмента персонала на фирме.
2. Роль кадровой службы на предприятии, ее функции, задачи и структура.
3. Анализ различных теорий и стилей управления на предприятии.
4. Анализ различных теорий мотивации и факторов, влияющих на устранение неудовлетворенности работой.
5. Анализ конфликтных ситуаций и методы их устранения управляющим на предприятии (фирме).
6. Роль и обязанности менеджера персонала различных уровней в управлении производством.
7. Функции и методы управления функциональных и линейных менеджеров на предприятии.
8. Виды безработицы и ее последствия в странах рыночной экономики.
9. Анализ ситуации на рынке и бирже труда Российской Федерации.
10. Причины безработицы и занятости трудоспособного населения в Российской Федерации.
11. Особенности рынка труда в развитых странах рыночной экономики.
12. Методы получения информации от претендентов (кандидатов по найму и отбору персонала).
13. Особенности управления персоналом в различных странах рыночной экономики.
14. Кадровое планирование и перспективный расчет численности и состава персонала.
15. Различные методы наблюдения, применяемые для анализа рабочего времени персонала на предприятии.
16. Изучение структуры рабочих мест с численностью персонала.
17. Производительность труда и методы ее оценки для анализа трудовых функций в системе управления персоналом на предприятии (фирме).
18. Организационные принципы формирования оплаты труда в странах с развитой рыночной экономикой.
19. Различные формы и методы стимулирования и поощрения результативности труда работников в развитых странах рыночной экономики и в РФ.
20. Организация и методы производственного обучения, подготовки и переподготовки персонала.
21. Изучение целей и методов оценки результатов трудовой деятельности персонала.
22. Классификация факторов высокого качества трудовой жизни коллектива.
23. Анализ процесса адаптации работника на предприятии.
24. Методы оценки трудовой деятельности персонала.
25. Изучение эффективности системы оценки результатов трудовой деятельности.
26. Управление персоналом в условиях сокращения численности и неполного финансирования.
27. Разработка системы поощрения работников.
28. Анализ причин конфликтов при общении.

29. Поведенческий подход к мастерству.
30. Важность мотивации личности.
31. Факторы, влияющие на производственный климат.
32. Управление подчиненными на фирме по отклонениям.
33. Анализ факторов, способствующих благополучному психологическому климату в коллективе.
34. Планирование кадровых издержек.
35. Различные методы определения дополнительной потребности в специалиста

### **3.2 Методические рекомендации по подготовке к коллоквиумам**

Коллоквиумом называется собеседование преподавателя и студента по заранее определенным контрольным вопросам. Целью коллоквиума является формирование у студента навыков анализа теоретических проблем на основе самостоятельного изучения учебной и научной литературы. На коллоквиум выносятся крупные, проблемные, нередко спорные теоретические вопросы. Упор делается на монографические работы профессора-автора данного спецкурса.

Целью коллоквиума является формирование у студента навыков анализа теоретических проблем на основе самостоятельного изучения учебной и научной литературы. На коллоквиум выносятся крупные, проблемные, нередко спорные теоретические вопросы. От студента требуется:

- владение изученным в ходе учебного процесса материалом, относящимся к рассматриваемой проблеме;
- знание разных точек зрения, высказанных в экономической литературе по соответствующей проблеме, умение сопоставлять их между собой;
- наличие собственного мнения по обсуждаемым вопросам и умение его аргументировать.

Коллоквиум – это не только форма контроля, но и метод углубления, закрепления знаний студентов, так как в ходе собеседования преподаватель разъясняет сложные вопросы, возникающие у студента в процессе изучения данного источника. Однако коллоквиум не консультация и не экзамен. Его задача добиться глубокого изучения отобранного материала, пробудить у студента стремление к чтению дополнительной экономической литературы. Консультации предшествуют проведению коллоквиума, а экзамен завершает изучение определенного раздела учебного курса и должен показать умение студента использовать полученные знания в ходе подготовки и сдачи коллоквиума при ответах на экзаменационные вопросы.

Подготовка к коллоквиуму начинается с установочной консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума. Как правило, на самостоятельную подготовку к коллоквиуму студенту отводится 1-2 недели. Подготовка включает в себя изучение рекомендованной литературы и (по указанию преподавателя) конспектирование важнейших источников. Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым студентом или беседы в небольших группах (3-5 человек). Обычно преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, контролирует конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания.

По итогам коллоквиума выставляется дифференцированная оценка, имеющая большой удельный вес в определении текущей успеваемости студента. Если студент, сдающий коллоквиум в группе студентов, не отвечает на поставленный вопрос, то преподаватель может его адресовать другим студентам, сдающим коллоквиум по данной работе. В этом случае вся группа студентов будет активно и вдумчиво работать в процессе собеседования. Каждый студент должен внимательно следить за ответами своих коллег, стремиться их дополнить.

### **3.3 Методические рекомендации по подготовке к дискуссии**

Дискуссия – это метод обсуждения и разрешения спорных вопросов. В настоящее время она является одной из важнейших форм образовательной деятельности, стимулирующей инициативность учащихся, развитие рефлексивного мышления. В отличие от обсуждения как обмена мнениями, дискуссией называют обсуждение-спор, столкновение точек зрения, позиций и т.д. Но ошибочно считать, что дискуссия – это целеустремленное, эмоциональное, заведомо пристрастное отстаивание уже имеющейся, сформированной и неизменной позиции. Дискуссия – равноправное обсуждение проблем самого различного характера. Она возникает, когда перед людьми стоит вопрос, на который нет единого ответа. В ходе ее люди формулируют новый, более удовлетворяющий все стороны ответ на стоящий вопрос. Результатом ее может быть общее соглашение, лучшее понимание, новый взгляд на проблему, совместное решение.

Таким образом, **дискуссия** — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами.

**Задача дискуссии** - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми.

К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность.

**Групповая дискуссия.** Для проведения такой дискуссии все студенты, присутствующие на практическом занятии, разбиваются на небольшие подгруппы, которые обсуждают те или иные вопросы, входящие в тему занятия.

Обсуждение может организовываться двояко: либо все подгруппы анализируют один и тот же вопрос, либо какая-то крупная тема разбивается на отдельные задания.

**Для проведения дискуссии необходимо:**

1. Выбрать тему дискуссии, ее может предложить как преподаватель, так и студенты.
2. Выделить проблематику. Обозначить основные спорные вопросы.
3. Рассмотреть, исторические и современные подходы по выбранной теме.
4. Подобрать литературу.
5. Выписать тезисы.
6. Проанализировать материал и определить свою точку зрения по данной проблематике.

**Особенности дискуссии:**

- Дискуссия предполагает включенность в работу всей группы студентов.
- Студенты должны обязательно изучить данный материал не по одному источнику, а расширить свой кругозор по выбранной теме, из различных источников (научная литература, научные журналы, СМИ, интернет ресурсы, справочники и т.д.).

- При изучении вопросов необходимо обратиться не только к традиционным материалам, но и учитывать другие точки зрения. Изучение большого количества материала помогает студенту выразить свое мнение, доказать его и дать оценку.

- Дискуссия не должна превращать в бесформенные выкрики, и содержать ответы: «согласен» - «не согласен», «хорошо» - «плохо», «я так думаю», «мне так кажется». Данные виды ответов показывают не готовность студента к дискуссии.

- Студент должен отстаивать свою точку зрения, аргументировать ее, делать выводы, задавать вопросы оппоненту.

- В ходе дискуссии студенты могут менять свою точку зрения, ведь только в споре рождается истина.

В конце диспута всегда делается вывод и анализируется: сколько человек осталось верно своим позициям, кто изменил свое мнение.

Очень важно в конце дискуссии сделать обобщения, сформулировать выводы, показать, к чему ведут ошибки и заблуждения, отметить все идеи и находки группы.

**Таким образом,** дискуссия предполагает высокую умственную активность его участников. Семинар - дискуссия прививает студентам умение вести полемику, обдумывать обсуждаемый материал, отстаивать свои взгляды и усовершенствовать свое ораторское искусство.

## Вопросы для дискуссий

Тема 5 «Политика и стратегия управления персоналом в таможенных органах»

1. Функция кадрового планирования в таможенных органах.
2. Внутренний и внешний контроль в таможенных органах.
3. Воспитательная функция и функция мотивации в таможенных органах.
4. Основные черты таможенных органов как органов исполнительной власти.
5. Основные и специальные права сотрудников таможенных органов
6. Основные задачи кадровых служб.
7. Информационно-аналитическая функция в кадровой работе.
8. Порядок проведения аттестаций.
9. Открытый кадровый конкурс.
10. Органы управления в таможенной системе.
11. Дифференциация правовых статусов должностных лиц таможенных органов.
12. Регламентация деятельности персонала таможенных органов.
13. Руководитель таможенного органа как организатор (администратор, воспитатель, специалист).
14. Нормативно-правовые основы службы в таможенных органах.

Тема 13 «Мотивация трудовой деятельности»

1. Служебные конфликты в таможенных органах (примеры).
2. Делегирование полномочий и принцип единоначалия в таможенных органах.
3. Мотивация и стимулирование на основе оценки результатов деятельности.
4. Критерии оценки персонала в таможенных органах.
5. Роль коммуникации в управлении персоналом.
6. Методы управления в таможенной системе.
7. Запреты на государственной службе.
8. Основные черты таможенных органов как органов исполнительной власти.
9. Конфликт интересов на государственной службе.
10. Общие принципы управления персоналом.
11. Организационно-административные методы управления персоналом.
12. Управление профессиональным развитием кадров.
13. Должностные преступления в таможенных органах.
14. Экономические методы управления персоналом.
15. Ответственность должностных лиц таможенных органов.
16. Существенные условия контракта о службе в таможенных органах.

### 3.4 Методические рекомендации по подготовке к работе с кейсом

Метод анализа конкретной ситуации дает возможность действовать, не боясь негативных последствий, возможных в реальной серьезной ситуации. Студенты учатся находить решения, обмениваться мнениями с другими, применять свои знания и расширять их, также как и аргументировать свою стратегию решения по отношению к другим.

Для проведения анализа конкретной ситуации работа с материалами кейса зависит от их объема, сложности проблематики и степени осведомленности обучаемых с данной информацией.

Возможны следующие альтернативные варианты:

1. Обучаемые изучают материал кейса заранее, также знакомятся с рекомендованной преподавателем дополнительной литературой, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

2. Обучаемые знакомятся заранее только с материалами кейса, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

3. Обучаемые получают кейс непосредственно на занятии и работают с ним. Данный вариант подходит для небольших по объему кейсов, примерно на 1 страницу, иллюстрирующих какие-либо теории, концепции, учебное содержание, и могут быть использованы в начале занятия с целью активизации мышления обучаемых, повышения их мотивации к изучаемой тематике либо в конце занятия для закрепления материала.

Кейс может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Использование групповой работы при анализе кейса усиливает субъектно-значимое взаимодействие студентов, способствует формированию их мышления, развитию речи и интеллекта, повышает их положительное эмоциональное отношение к совместной деятельности, что обеспечивает эффективное развитие инициативности. В процессе групповой деятельности работают психологические механизмы совместных действий, которые составляют основу для развития каждого структурного компонента инициативности: мотивационного, интеллектуального и эмоционально-волевого.

Развитие мотивационного компонента определяется межличностными отношениями, которые развиваются на основе сотрудничества и способствуют становлению ответственного отношения к учебной деятельности, связывающей участников учебного процесса.

Развитие интеллектуального компонента основывается на межличностной стимуляции во время совместной мыслительной деятельности. Умственная деятельность каждого индивида, принимающего участие в групповой работе, развивается:

- ускоряются ассоциативные процессы;
- расширяется круг интересов;
- обобщаются и систематизируются представления;
- мышление становится более четким, значительно улучшается способность выражать мысли;
- повышается критичность и логичность мышления, поскольку обстановка групповой деятельности создает условия для выдвижения гипотез и проверки их истинности;
- сотрудничество стимулирует аналитическую и синтетическую деятельность мышления.

Развитие эмоционально-волевого компонента инициативности определяется способом включения личности в общественную деятельность, что предопределяет механизм регуляции деятельности. Студент управляет своей волей и в системе межличностных отношений, и в отношении учебной деятельности, проявляя волевую инициативность.

Многочисленными исследованиями психологов было доказано, что оптимальный состав группы – 3-5 человек. Очень маленькая группа (2-3 человека), часто неплохо решая дидактические задачи, имеет слабые возможности для социализации обучающихся. Слишком большая группа (более 8 человек) плохо поддается управлению и в процессе работы нередко распадается на подгруппы. Естественно, в зависимости от характера задания состав групп может меняться.

Группа из 3-5 обучающихся оптимальна для реальных условий обучения, она может заниматься за двумя сдвинутыми или рядом стоящими столами.

Распределение функциональных ролей в группе может быть следующим:

- ведущий (организатор) организует обсуждение вопроса, проблемы, вовлекает в него всех членов группы;
- аналитик задает вопросы участникам по ходу обсуждения проблемы, подвергая сомнению высказываемые идеи, формулировки;
- протоколист фиксирует все, что относится к решению проблемы; после окончания первичного обсуждения именно он обычно выступает перед группой, чтобы представить мнение, позицию своей команды;

– наблюдатель оценивает участие каждого члена группы в решении проблемы на основе заданных преподавателем критериев.

Интерактивная методика требует оценивания не столько набора определенных знаний, сколько умения студентов анализировать конкретную ситуацию, принимать решение, логически мыслить, при этом лучше всего использовать многокомпонентный метод формирования итоговой оценки, составными частями которого будут оценки за: участие в дискуссии или презентации, измеренное уровнем активности обучающихся; за подготовленные письменные работы.

Педагог, в ходе работы студентов над кейсами, ведет свои наблюдения и дает оценку их деятельности.

### Задания кейсов

#### Кейс по теме 4 «Сотрудники-конкуренты»

Несмотря на то, что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

Вопросы и задания Кто из участников выбрал неверную модель поведения? Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело? Смогут ли коллеги наладить отношения?

#### Кейс по теме 9 «Взятка или верное управленческое решение»

Ситуация Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких цементных заводов и на внедрение новейших технологий. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то компания начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет. Финансовое положение критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что компании придется оставить без работы несколько тысяч рабочих в разных городах. Последствия такой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут. Президент компании пытается заинтересовать правительство страны в размещении крупного заказа. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Он узнает, что один министр, обладающий

правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах. Президент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн долларов наличными за предоставление его фирме контракта на строительство. Министр соглашается, и они заключают сделку. Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места и сам город, где они находятся, спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место, и репутация министерства не пострадала. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки министру.

Вопросы и задания Оправдано ли решение президента? Если считаете, что оправдано, то почему? Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать закон и нормы морали? Какое, по Вашему мнению, решение было бы наиболее верным для компании?

### 3.5 Методические рекомендации по подготовке к деловой игре

«Деловая игра - это творение игрового образа в ходе имманентного преодоления добровольно принятых правил» - такое определение дает М.М. Крюков в книге «Принципы отражения действительности в деловых играх». Деловая игра в учебном процессе представляет собой форму воссоздания предметного и социального содержания будущей профессиональной деятельности специалиста, моделирования таких систем отношений, которые характерны для этой деятельности как целого.

Этапы деловой игры:

Этап 1 Введение в игру: руководитель игры (преподаватель) объявляет содержание и цели деловой игры, ее правила и порядок проведения; с помощью контрольных вопросов по теоретическому курсу определяет готовность к игре ее участников (10 мин.).

Этап 2 Формирование микрогрупп, определение конкретных задач для участников игры (10 мин).

Этап 3 Работа в микрогруппах по распределению обязанностей между членами команд (5 минут).

Этап 4 Самостоятельное изучение конфликтных ситуаций (10 мин).

Этап 5 Анализ участниками игры ситуации, определение своих позиций, выработка группового мнения - (15 мин).

Этап 6 Защита и обоснование капитанами команд своих позиций.

Этап 7 Оценка высказанной позиции экспертами второй командой (30 мин).

Этап 8 Подведение руководителем игры итогов, анализ позиций команд и экспертов, обоснование возможных вариантов действий участников игры (10 мин).

Продолжительность игры - 2 академических часа.

### Деловая игра

Тема 12 «Планирование деловой карьеры в таможенных органах»

#### Цели:

- формирование информационного пространства.
- знакомство с должностями в таможенных органах;
- развитие навыков целеполагания и планирования.

Необходимо разделить группу на подгруппы по 3-4 человека. Каждая подгруппа получит бланки с инструкцией, с кратким описанием должностей, представленных в таможенных органах.

Время работы – 25 минут.

#### Инструкция:

1. Из списка предложенных должностей нужно выбрать те, которые будут соответствовать психологическим и профессиональным характеристикам каждого участника.

2. Вакансии выбранных должностей должны быть заполнены конкретными людьми. Пусть это будут ваши однокурсники, личностные качества которых отвечают требованиям выбранных должностей.

Подсказка: для того чтобы сделать выбор, необходимо оценить требования, которые должностные инструкции предъявляют к личности человека, и сопоставить с его возможностями.

### 3. Защита проектов.

При обсуждении студенты говорят о том, что нового они узнали из сегодняшнего занятия, делятся своими впечатлениями от работы.

Ведущий поддерживает дискуссию участников.

## Тема 14 «Конфликты в коллективе»

**Цель игры.** Ознакомить студентов с конфликтными ситуациями, возникающими на промышленных предприятиях в период их реконструкции, научить распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты их решения.

**Игровая ситуация.** Акционерное предприятие, выпускающее продукцию химического профиля (например, моющие средства), оказалось на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта. Для рентабельной работы предприятия необходимо принять следующие меры:

- а) заменить устаревшее оборудование на новое;
- б) сократить примерно в два раза число работников;
- в) повысить квалификацию оставшихся работников;
- г) найти (привлечь) дополнительное финансирование;
- д) радикально перестроить всю структуру предприятия.

На предприятии работают 100–150 человек. Все работники подразделяются на следующие категории (это деление, разумеется, достаточно условно и для чистоты игры указанные категории не должны пересекаться):

- а) административно-управленческий аппарат;
- б) работники предпенсионного возраста;
- в) женщины, имеющие малолетних детей;
- г) все остальные работники.

Все работники являются акционерами своего предприятия. В игре могут принимать участие от 10 до 30 человек. Участники игры:

1. Генеральный директор предприятия.
2. Технический директор.
3. Менеджер по финансам.
4. Управляющий персоналом.
5. Председатель профсоюзного комитета.
6. Представители всех категорий работников (а, б, в, г).
7. Группа экспертов.

В ходе игры. Проходит общее собрание работников предприятия, на котором разворачивается дискуссия о путях и методах реконструкции предприятия.

1. Генеральный директор открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации.

2. Технический директор говорит о необходимости внедрения прогрессивной технологии, предлагает свои варианты реконструкции предприятия.

3. Менеджер по финансам предлагает возможные варианты привлечения дополнительного финансирования, необходимого для проведения реконструкции предприятия и решения кадровых вопросов.

4. Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения кадровых проблем.

5. Председатель профкома отстаивает права работников предприятия и предлагает свои варианты решения проблемы.

6. Представители всех категорий работников стремятся защитить своих коллег и высказывают свою точку зрения по поводу реконструкции предприятия.

7. Генеральный директор подводит итоги прошедшей дискуссии.

**Разбор проведенной игры.** Высказывания экспертов по проблемам реформирования предприятия и о ходе прошедшей дискуссии. Общее обсуждение игры.

Мирошниченко Татьяна Александровна,

*Старший преподаватель кафедры международного бизнеса и туризма АмГУ*

Управление персоналом в таможенных органах (модуль – управление таможенным делом): сборник учебно-методических материалов для специальности 38.05.02 – Таможенное дело. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017. – 26 с.

---

Усл. печ. л.