

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского

федерального университета

Дата подписания: 25.09.2025 17:04:40

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba8c843b41a0e8e9a1

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт сервиса, туризма и дизайна (филиал) в г. Пятигорске**



## **Методические указания**

по выполнению практических работ

по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ»

для студентов специальности

38.05.02 «Таможенное дело»

Специализация:

«Таможенные платежи»

**Пятигорск  
2020**

**СОДЕРЖАНИЕ**

1	Введение	3
2	Методические рекомендации по организации практических занятий	3
3	Список литературы	23

## ВВЕДЕНИЕ

Программа дисциплины «Управление персоналом в таможенных органах» предназначена для студентов специальности 38.05.02 «Таможенное дело».

Целью изучения данной дисциплины является изучение студентами природы и сущности кадровых технологий как одного из решающих факторов организационной эффективности, получение навыков использования современных методов кадрового менеджмента в таможенных организациях различного уровня.

Задачи изучения дисциплины:

- познакомить студентов с основными положениями и особенностями кадровой политики в таможенной системе;
- дать студентам целостное представление о системе управления персоналом в таможенных органах;
- рассмотреть организацию процессов профессионального отбора и обучения, расстановки и аттестации таможенного персонала;
- изучить основные положения системы мотивации персонала таможенных органов;
- формирование знаний и умений, позволяющих применять современные методы и средства кадрового менеджмента с целью повышения эффективности деятельности таможенных органов;
- рассмотреть антикоррупционный аспект кадровой политики таможенных органов.

Дисциплина «Управление персоналом в таможенных органах» относится к вариативной части профессионального цикла учебного плана. Освоение дисциплины производится в 9 семестре.

### Компетенции обучающегося, формируемые в результате изучения дисциплины:

Код	Формулировка:
ПК-27	способностью организовывать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, предоставлении услуг
ПК-28	способностью осуществлять контроль за деятельностью подразделений, групп сотрудников, служащих и работников
ПК-29	способностью формировать систему мотивации и стимулирования сотрудников, служащих и работников таможни (таможенного поста) и их структурных подразделений
ПК-30	способностью организовывать отбор, расстановку кадров, планировать профессиональное обучение и аттестацию кадрового состава таможни

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Тема1 : Кадровая политика в таможенной системе

**Цель:** изучить сущность и основные положения кадровой политики таможенных органов.

**Актуальность:** заключается в значимости влияния кадровой политики на достижение стратегических целей деятельности таможенной системы РФ, на эффективность деятельности работников таможенных органов.

*В результате освоения темы обучающийся должен*

**Знать:**

- основные положения кадровой политики таможенных органов;
- принципы кадровой политики;
- историю формирования кадровой политики таможенных органов;

**Уметь:**

- определять правоограничения в кадровой политике таможенных органов;

**Владеть:**

- нормативно-правовым обеспечением кадровой политики таможенных органов;

**Теоретическая часть:** Эффективность работы таможенных органов в первую очередь определяется реализуемой кадровой политикой. Кадровая политика представляет собой центральное направление в работе с кадрами, набор существующих основополагающих принципов и методов, которые внедряются в повседневную деятельность кадровой службой таможенных органов.

Кадровая политика должна быть направлена на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала и кадрового резерва, на создание ответственного и высокопроизводительного сплочённого трудового коллектива, способного оперативно реагировать на постоянно меняющиеся условия деятельности таможенных органов и требования рынка с учётом стоящих в их деятельности задач.

Сотрудники и федеральные государственные служащие таможенных органов являются должностными лицами. Количество должностей сотрудников, федеральных государственных служащих и работников бюджетной сферы в таможенной системе в целом определяется Правительством Российской Федерации, а в таможенных органах, учреждениях и предприятиях, подведомственных ФТС России, руководителем ФТС. Кадры таможенной системы РФ представляют собой совокупность всех работающих в таможенных органах и занимающих должности сотрудников, федеральных государственных служащих и работников бюджетной сферы.

Персонал таможенных органов выполняет работу, связанную с высокой степенью ответственности перед государством, психологическим и умственным напряжением, поэтому от многих сотрудников требуется высокий уровень интеллекта, хорошая физическая подготовка.

Современный уровень кадровой работы требует прогнозирования потребности в кадрах для таможенной службы. Необходимо также формировать резерв, в том числе руководящего состава на выдвижение, оптимально использовать все штатные единицы, стимулировать служебный рост. В этих целях оценивают кадровый потенциал таможенных органов.

Под кадровым потенциалом понимают способность персонала таможенных органов эффективно и своевременно выполнять поставленные перед ними задачи в меняющихся условиях внешней и внутренней среды.

Кадровый потенциал обусловлен такими факторами, как численность занятых, эффективность их использования, средний возраст и стаж работы, уровень образования, квалификация, заинтересованность в результатах труда.

**Практическое занятие № 1****Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

- 1.1 Цель и задачи кадровой политики таможенных органов.
- 1.2 Совершенствование кадровой политики таможенных органов
- 1.3 Принципы кадровой политики таможенных органов.
- 1.4 Нормативно-правовое обеспечение кадровой политики в системе таможенных органов.
- 1.5 Современные тенденции развития кадрового потенциала таможенных органов.

**Задание:** Проанализировать динамику численности работающих в таможенных органах РФ, выявить факторы, влияющие на изменение качественного и количественного состава работающих.

### Практическое занятие № 2

#### Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

- 1 История кадровой политики таможенных органов
- 2 Основные положения кадровой службы таможенных органов

**Задание:** Изучить правовые ограничения работников таможенных органов

### Практическое занятие № 3

- 1 Правоограничения в кадровой политике таможенных органов
- 2 Состояние кадрового потенциала таможенных органов

**Задание:** На основании ежегодной отчетности ФТС, представленной на сайте, изучить состояние кадрового потенциала таможенных органов.

#### Список рекомендованной литературы:

##### Основная литература:

1. Просянных, Н. Н. Управление персоналом в таможенных органах [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. Н. Просянных. — Электрон. текстовые данные. — Владивосток : Владивостокский филиал Российской таможенной академии, 2012. — 160 с. — 978-5-9590-0590-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/25778.html>
2. Макрусев, В. В. Управление компетентным потенциалом должностных лиц таможенных органов [Электронный ресурс]: монография / В. В. Макрусев, Е. О. Любкина. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российская таможенная академия, 2013. — 108 с. — 978-5-9590-0746-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69832.html>

##### Дополнительная литература:

1. Государственная служба: организация управленческой деятельности : учеб. пособие / В.И. Анненков, Н.Н. Барчан, А.В. Моисеев и др. - М. : КНОРУС, 2011. - 256 с. - Библиогр.: с. 225-226. - ISBN 978-5-406-00894-2
2. Основы социального обеспечения персонала в органах Федеральной Таможенной Службы : учебное пособие / В.В. Тонконог, П.И. Ананченкова, Е.В. Филатова, К.В. Конфино. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 186 с. : ил., табл. - ISBN 978-5-4475-9807-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497585>

##### Интернет-ресурсы:

1. <http://www.tks.ru/> - Таможня для всех – информационный портал
2. [www.customs.ru](http://www.customs.ru) – Официальный сайт Федеральной таможенной службы РФ
3. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации
4. <http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал
5. <http://biblioclub.ru/> - Университетская библиотека ONLINE.
6. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронная библиотечная система «IPRbooks».

### Тема 2: Система управления персоналом в таможенных органах

**Цель:** рассмотреть основные подсистемы управления персоналом в таможенных органах

**Актуальность:** заключается в том, что система управления персоналом представляет собой совокупность отношений, механизма, форм и методов воздействия на формирование, развитие и востребованность профессиональных возможностей таможенных кадров

*В результате освоения темы обучающийся должен*

#### **Знать:**

- основные элементы системы управления персоналом в таможенных органах;

#### **Уметь:**

- использовать нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом;
- организовывать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ в рамках определенной организационной структуры;

**Владеть:**

- методами и функциями управления персоналом таможенных органов;
- технологией управления персоналом таможенных органов;

**Теоретическая часть:** Управление персоналом можно рассматривать как систему, основными элементами которой являются: субъект управления – руководитель таможенного органа (подразделения) и кадровая служба этого органа; объект управления – персонал таможенного органа. Система управления персоналом в таможенных органах включает методологию, процесс и структуру управления, а также технику и технологию управления. Во взаимодействии названных компонентов достигаются общие цели и решаются задачи кадрового менеджмента в таможенных органах.

Система управления персоналом таможенных органов, являясь составной частью государственной кадровой политики, должна базироваться на ее приоритетах, а также на общих принципах государственной службы, которые отражены в Конституции РФ, Федеральных законах «О системе государственной службы Российской Федерации», «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и других нормативных правовых актах, где отражены основные принципы кадровой политики.

Система управления персоналом таможенных органов основывается на нормативно-методическом обеспечении, которое представляет собой совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы и прочие документы, утвержденные в установленном порядке компетентными органами или руководством таможенного органа. Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения таможенного органа (кадровые, правовые, организационно-инспекторские и др.), которые на основе типовых документов разрабатывают документы для внутреннего пользования.

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность элементов иерархической системы управления и их взаимодействие друг с другом, обеспечивающая развитие этих элементов как единого целого.

Организационная структура системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц, занимающихся кадровой работой.

Таким образом, структура управления персоналом в государственных организациях (учреждениях), к которым относится таможенная система, состоит из управленческих подразделений, то есть из двух основных составляющих: руководство персоналом и работа с кадрами.

Организационная структура управления персоналом таможенного органа включает:

- подсистему линейного руководства;
- подсистему функционального руководства.

#### **Практическое занятие № 4.**

##### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

- 3.1. Назовите основные компоненты системы управления персоналом таможенных органов.
- 3.2 В чем заключается цель и задачи системы управления персоналом таможенных органов.
- 3.3 Что включает процесс управления персоналом?
- 3.4 Что представляет собой нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом?

3.5 Кто несет ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами?

**Задание:** изучить типовые структурные подразделения таможенных органов Российской Федерации согласно Приказа ФТС 26 сентября 2012 г. № 1926

### **Практическое занятие № 5.**

#### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

- 4.1. В чем заключаются основные функции системы управления персоналом?
- 4.2 Что включают в себя экономические методы системы управления персоналом?
- 4.3 Какие методы относятся к группе методов прямого воздействия?
- 4.4 В чем сущность социально-психологические методы управления персоналом?
- 4.5 Что представляет собой организационная структура системы управления персоналом?
- 4.6 Как формируется организационная структура системы управления персоналом в таможенных органах?

**Задание:** изучить Регламент Федеральной таможенной службы согласно приказа ФТС №1380 от 04.09.2018г.

### **Практическое занятие № 6.**

#### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

- 5.1 Что представляет собой организационная структура системы управления персоналом?
- 5.2 Как формируется организационная структура системы управления персоналом в таможенных органах?

**Задание:** Представьте схематично и проанализируйте типовые организационные структуры кадровых служб РТУ и таможни. Выделите в них линейные и функциональные связи

#### **Список рекомендованной литературы:**

##### **Основная литература:**

1. Просяников, Н. Н. Управление персоналом в таможенных органах [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. Н. Просяников. — Электрон. текстовые данные. — Владивосток : Владивостокский филиал Российской таможенной академии, 2012. — 160 с. — 978-5-9590-0590-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/25778.html>
2. Макрусев, В. В. Управление компетентностным потенциалом должностных лиц таможенных органов [Электронный ресурс]: монография / В. В. Макрусев, Е. О. Любкина. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российская таможенная академия, 2013. — 108 с. — 978-5-9590-0746-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69832.html>

##### **Дополнительная литература:**

1. Государственная служба: организация управленческой деятельности : учеб. пособие / В.И. Анненков, Н.Н. Барчан, А.В. Моисеев и др. - М. : КНОРУС, 2011. - 256 с. - Библиогр.: с. 225-226. - ISBN 978-5-406-00894-2
2. Федоренко, К.П. Общий и таможенный менеджмент : учебник / К.П. Федоренко, В.В. Витюк, О.В. Нетаев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 618 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9661-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=486378>

##### **Интернет-ресурсы:**

1. <http://biblioclub.ru/> - Университетская библиотека ONLINE.
2. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронная библиотечная система «IPRbooks».
3. <http://www.consultant.ru/online/> - Справочно-правовая система
4. <http://www.tks.ru/> - Таможня для всех – информационный портал
5. [www.customs.ru](http://www.customs.ru) – Официальный сайт Федеральной таможенной службы Российской Федерации

Федерации

б. <http://www.aup.ru/>- Административно-управленческий портал

### **Тема 3: Кадровые технологии в управлении персоналом таможенных органов**

**Цель:** изучить содержание кадровых технологий в управлении персоналом таможенных органов

**Актуальность:** кадровые технологии представляют важные способы управленческого воздействия на количественные и качественные характеристики состава персонала таможенных органов и призваны обеспечивать эффективное управление профессиональными возможностями сотрудника в системе ФТС.

*В результате освоения темы обучающийся должен*

**Знать:**

- виды и содержание кадровых технологий в управлении персоналом таможенных органов;

**Уметь:**

- применять основные методы оценки кандидатов при проведении конкурса и деловой оценки сотрудников таможенных органов;

**Владеть:**

- навыками использования технологий найма, отбора, аттестации и профессионального обучения сотрудников таможенных органов.

**Теоретическая часть:** Под прохождением службы в таможенных органах имеется в виду совокупность юридических фактов, характеризующих служебно-правовое положение сотрудников таможенных органов и его динамику.

К таким факторам относятся: поступление на службу в таможенные органы, заключение контракта, прохождение по конкурсу, назначение на должность, присвоение специального звания, служебная аттестация, перемещение по службе.

Сотрудниками таможенных органов могут быть граждане РФ, достигшие возраста 18 лет, способные по своим личным и деловым качествам, уровню образования и состоянию здоровья обеспечивать выполнение функций, возложенных на таможенные органы.

Для гражданина, поступающего на службу в таможенные органы, обязательно знание государственного языка (русского). Поступление на службу в таможенные органы является добровольным и осуществляется на условиях контракта о службе.

Под должностью в ТО понимается юридически установленный для одного лица объем функций и полномочий по реализации компетенции соответствующего таможенного органа. Штатами таможенных органов предусматриваются должности:

- замещаемые сотрудниками ТО, которым присваиваются специальные звания (должности правоохранительной службы);

- замещаемые государственными служащими, которым присваиваются классные чины (должности гражданской службы);

- не являющиеся должностями государственной службы (должности технического обеспечения деятельности таможенных органов). они считаются работниками бюджетной сферы.

Кадровая технология — это средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающее достижение целей таможенных органов и их эффективное функционирование. Содержание кадровых технологий представляет совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют либо получить информацию о возможностях человека (способностях, профессиональных знаниях, умениях, навыках), сформировать требуемые для таможенных органов, либо изменить условия их реализации.

К кадровым технологиям относят: найм и отбор персонала, прохождение конкурсного отбора, аттестацию и деловую оценку персонала, организацию профессионального обучения сотрудников таможенных органов. Эти кадровые технологии взаимосвязаны,

взаимодополняют друг друга, а в реальной управленческой практике в большей части и не реализуются одна без другой. Их можно рассматривать как базовые кадровые технологии. Кадровые технологии органично включены в структуру управления, имеют свою специфику и объект своего воздействия.

Кадровые технологии, применяемые в управлении, можно разделить на три большие группы

К первой группе относятся кадровые технологии, обеспечивающие получение всесторонней достоверной персональной информации о человеке. Это, прежде всего, методы и формы его оценки. Они должны быть легитимны, иметь правовую основу, установленный порядок проведения и применения полученных результатов. В практике работы с персоналом такими являются аттестация, квалификационные экзамены, мониторинг состояния характеристик персонала.

Вторую группу кадровых технологий составляют те, которые обеспечивают требуемые для организации как текущие, так и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала. Это технологии отбора, формирования резерва, кадрового планирования, профессионального развития. Совокупность этих кадровых технологий органично включена в структуру управленческой деятельности.

В третьей группе объединены кадровые технологии, позволяющие получить высокие результаты деятельности каждого специалиста и синергетический эффект от согласованных действий всего состава персонала. Управленческие действия, предпринимаемые на основе этих кадровых технологий, будут характеризоваться своевременностью кадровых решений, рациональностью применения возможностей персонала, оптимальностью структуры привлекаемых сил для решения стоящих перед организацией задач. Сюда можно отнести такие технологии, как подбор персонала, управление карьерой персонала и ряд других.

## **Практическое занятие № 7.**

### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

- 5.1 Прохождение службы в таможенных органах
- 5.2 Какие должности предусматривает штат таможенных органов?
- 5.3 Состав специальных званий сотрудников таможенных органов.
- 5.4 Прием сотрудника в систему ФТС
- 5.5 Основные группы кадровых технологий
- 5.6 Источники набора персонала в таможенные органы

**Задание:** изучить правовые основания проведения аттестации федеральных государственных гражданских служащих и сотрудников таможенных органов.

## **Практическое занятие № 8.**

### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

- 6.1 Цель и задачи конкурсного отбора в таможенных органах.
  - 6.2 Основные методы оценки кандидатов при проведении конкурса
- Задание:** изучить Указ Президента РФ от 30.01.1996г. № 123 (в ред. от 15.11.2013г. № 848) «О квалификационных требованиях по государственным должностям федеральной государственной службы». Выделить основные требования, предъявляемые к высшему должностному составу таможенных органов.

## **Практическое занятие № 9.**

### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

- 6.3 Аттестация и деловая оценка персонала.
- 6.4 Организация профессионального обучения сотрудников таможенных органов

**Задание:** Определите наиболее востребованные методы деловой оценка персонала таможенных органов.

**Список рекомендованной литературы:**

**Основная литература:**

1. Просяников, Н. Н. Управление персоналом в таможенных органах [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. Н. Просяников. — Электрон. текстовые данные. — Владивосток : Владивостокский филиал Российской таможенной академии, 2012. — 160 с. — 978-5-9590-0590-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/25778.html>
2. Макрусев, В. В. Управление компетентностным потенциалом должностных лиц таможенных органов [Электронный ресурс]: монография / В. В. Макрусев, Е. О. Любкина. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российская таможенная академия, 2013. — 108 с. — 978-5-9590-0746-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69832.html>

**Дополнительная литература:**

1. Государственная служба: организация управленческой деятельности : учеб. пособие / В.И. Анненков, Н.Н. Барчан, А.В. Моисеев и др. - М. : КНОРУС, 2011. - 256 с. - Библиогр.: с. 225-226. - ISBN 978-5-406-00894-2
2. Федоренко, К.П. Общий и таможенный менеджмент : учебник / К.П. Федоренко, В.В. Витюк, О.В. Нетаев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 618 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9661-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=486378>

**Интернет-ресурсы:**

1. <http://www.tks.ru/> - Таможня для всех – информационный портал
2. [www.customs.ru](http://www.customs.ru) – Официальный сайт Федеральной таможенной службы РФ
3. <http://biblioclub.ru/> - Университетская библиотека ONLINE.
4. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронная библиотечная система «IPRbooks».

**Тема 4: Формирование кадрового резерва и управление карьерой в системе таможенных органов**

**Цель:** освоение процессов формирования кадрового резерва и управления карьерой в системе таможенных органов

**Актуальность темы:** заключается в том, что наличие кадрового резерва обеспечивает эффективное выполнение задач, стоящих перед таможенными органами, в долгосрочной перспективе

*В результате освоения темы обучающийся должен*

**Знать:**

- задачи и проблемы формирования кадрового резерва в системе таможенных органов;
- виды и основные этапы деловой карьеры;
- этапы формирования кадрового резерва в системе таможенных органов;

**Уметь:**

- выявлять проблемы формирования кадрового резерва в системе таможенных органов;

**Владеть:**

- навыками составления карьерограммы.

**Теоретическая часть:** Кадровый резерв — это группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, подвергшихся отбору и прошедших целевую квалификационную подготовку.

Создание группы резерва обеспечивает преемственность в управлении, повышает уровень готовности сотрудников к изменениям в организации, их мотивацию и лояльность, что приводит к снижению уровня текучести кадров и общей кадровой стабилизации. Наличие кадрового резерва позволяет значительно сэкономить финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников.

В соответствии с Порядком организации работы по формированию кадрового резерва для замещения вакантных должностей федеральной государственной гражданской службы в таможенных органах РФ, утвержденным Приказом Федеральной таможенной службы от 15.03.2013 № 488, формирование кадрового резерва осуществляется для профессионального роста кандидатов на должности федеральной государственной гражданской службы в таможенных органах РФ.

Кадровый резерв представляет собой сформированную в порядке, установленном Федеральным законом, группу федеральных государственных гражданских служащих таможенных органов Российской Федерации (далее - гражданские служащие) и граждан Российской Федерации (далее - граждане), соответствующих квалификационным требованиям и обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами для замещения вакантных должностей федеральной государственной гражданской службы в таможенных органах Российской Федерации (далее - гражданская служба).

Работа с кадровым резервом состоит в следующем:

- 1) определение потребностей таможенных органов в кадрах;
- 2) включение в кадровый резерв гражданских служащих и граждан;
- 3) замещение вакантных должностей гражданской службы гражданскими служащими (гражданами), состоящими в кадровом резерве.

Управление государственной службы и кадров ФТС России осуществляет организационно-контрольную, координирующую и методическую работу по формированию кадрового резерва в подчиненных таможенных органах.

Кадровый резерв формируется по группам должностей согласно Реестру должностей федеральной государственной гражданской службы, утвержденному Указом Президента Российской Федерации от 31 декабря 2005 г. N 1574. Формирование кадрового резерва осуществляется на основании плана. Кадровый резерв в ФТС России формируется Управлением государственной службы и кадров, в иных таможенных органах - кадровыми подразделениями соответствующих таможенных органов.

Неотъемлемым элементом формирования кадрового резерва является карьера сотрудника таможенного органа. Карьера представляет последовательность достижения определенных результатов должностного роста, профессиональной специализации, накопления и совершенствования деловых качеств, интеллектуального развития работника.

Основными элементами карьерного цикла работника являются: отбор, подготовка, расстановка, стажировка, собственно работа в должности, дальнейшее продвижение, осуществляющееся на основе полученного образования и накопленного опыта.

## **Практическое занятие № 10.**

### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

- 1 В чем заключаются цели, задачи и принципы формирования кадрового резерва?
- 2 Что представляет собой кадровый резерв таможенных органов?

### **Задание:**

Изучить порядок организации работы по формированию кадрового резерва согласно Приказ ФТС РФ от 12 января 2018 г. N 15 "Об утверждении положения о кадровом резерве таможенных органов Российской Федерации»

## **Практическое занятие № 11.**

### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

1. Процесс формирования кадрового резерва
2. Квалификационные требования кадрового резерва сотрудников таможенных органов

**Задание:** Определите основные положения конкурса на включение в кадровый резерв согласно Приказа ФТС РФ от 12 января 2018 г. N 15"Об утверждении положения о кадровом резерве таможенных органов Российской Федерации»

## Практическое занятие № 12.

### Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

- 1 Карьера в системе в системе таможенных органов
- 2 В чем заключаются главные проблемы формирования и осуществления кадрового потенциала системы таможенных органов

**Задание:** Составить карьерограмму сотрудника таможенных органов

### Список рекомендованной литературы:

#### Основная литература:

1. Просяников, Н. Н. Управление персоналом в таможенных органах [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. Н. Просяников. — Электрон. текстовые данные. — Владивосток : Владивостокский филиал Российской таможенной академии, 2012. — 160 с. — 978-5-9590-0590-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/25778.html>
2. Макрусев, В. В. Управление компетентным потенциалом должностных лиц таможенных органов [Электронный ресурс]: монография / В. В. Макрусев, Е. О. Любкина. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российская таможенная академия, 2013. — 108 с. — 978-5-9590-0746-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69832.html>

#### Дополнительная литература:

1. Федоренко, К.П. Общий и таможенный менеджмент : учебник / К.П. Федоренко, В.В. Витюк, О.В. Нетаев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 618 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9661-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=486378> (14.03.2019).

#### Интернет-ресурсы:

1. <http://www.tks.ru/> - Таможня для всех – информационный портал
2. [www.customs.ru](http://www.customs.ru) – Официальный сайт Федеральной таможенной службы РФ
3. <http://biblioclub.ru/> - Университетская библиотека ONLINE.
4. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронная библиотечная система «IPRbooks».

## Тема 5: Система мотивации и служебная дисциплина таможенных служащих

**Цель:** изучить содержание мотивационного процесса и основополагающие положения служебной дисциплины таможенных служащих

**Актуальность:** заключается во влиянии действующей системы мотивации и служебной дисциплины на эффективность деятельности таможенных служащих

*В результате освоения темы обучающийся должен*

#### **Знать:**

- основы мотивационного процесса;
- формы мотивации в таможенной системе;
- критерии оценки состояния служебной дисциплины;
- виды поощрений и взысканий в системе таможенных органов;

#### **Уметь:**

- применять механизм мотивации таможенных служащих;
- определять обязанности руководителя таможенного органа по поддержанию служебной дисциплины;

#### **Владеть:**

- методами мотивации
- порядком применения мер поощрения и наложения дисциплинарных взысканий;

**Теоретическая часть:** В сфере управления персоналом таможенных органов под понятием мотивация трудовой деятельности подразумевается: потребности и ожидания работника; меры, которые руководство применяет по отношению к сотруднику для эффективности его труда; вознаграждение и оплата труда таможенного служащего. К числу основных элементов системы мотивации труда относятся: система оплаты, система оценки труда работников, социальные программы, обеспечивающие социальные льготы и защиту работников, стабилизация кадров, профессионально-квалификационное продвижение и развитие карьеры, повышение содержательности труда, улучшение условий труда, система формирования культуры и имиджа таможенных органов, оценка эффективности систем оплаты и самих систем мотивации, программы по повышению информированности работников.

Денежное содержание гражданского служащего состоит из месячного оклада гражданского служащего в соответствии с замещаемой им должностью гражданской службы и месячного оклада гражданского служащего в соответствии с присвоенным ему классным чином гражданской службы, которые составляют оклад месячного денежного содержания гражданского служащего, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат.

Оплата труда сотрудников таможенных органов регулируется постановлением Правительства РФ от 25 января 2013 года «Об установлении окладов месячного денежного содержания сотрудникам таможенных органов Российской Федерации».

Служебная дисциплина основывается на соблюдении каждым сотрудником Конституции РФ и законодательства РФ, на сознательном исполнении служебного долга, а также на личной ответственности сотрудников за экономическую безопасность России.

Служебная дисциплина обеспечивается за счет:

- личной ответственности каждого сотрудника за исполнение своих должностных обязанностей;
- строгого соблюдения сотрудниками правил внутреннего распорядка в таможенном органе, порядка работы со служебной информацией, установленных правил ношения форменной одежды, корректного поведения при исполнении своих должностных обязанностей;
- поддержания каждым сотрудником уровня квалификации, необходимого для исполнения своих должностных обязанностей;
- постоянного контроля начальника таможенного органа за исполнением подчиненными своих должностных обязанностей, умелого сочетания и справедливого применения начальниками мер убеждения и принуждения.

## **Практическое занятие № 13**

### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

1. Сущность мотивации таможенных служащих
2. Какие виды мотивации существуют в управлении персонала таможенных органов?
3. Методы мотивации таможенных служащих.
4. Что включают в себя экономические методы мотивации сотрудников таможенных органов?
5. В чем заключается специфика мотивации работников таможенных органов?

**Задание:** Сотруднику таможенного органа установлен оклад по должности – 16500 руб., оклад по специальному званию -9500 руб. Процентная надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, составляет 40%, за знание и использование иностранного языка-10%. Стаж службы в таможенном органе -7 лет. Определите сумму денежного довольствия сотрудника таможенного органа с учетом всех положенных ему выплат и поощрений.

## Практическое занятие № 14

### Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Основы и порядок обеспечения служебной дисциплины в таможенных органах
2. Назовите критерии оценки состояния служебной дисциплины

**Задание:** изучить следующие нормативно-правовые акты: Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 29.07.2017г.) "О государственной гражданской службе Российской Федерации"; Указ Президента РФ от 12 августа 2002 года (ред. от 16.07.2009г.) № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих»;

## Практическое занятие № 15

### Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

- 9.3 Дисциплинарные взыскания и порядок их наложения
- 9.4 Основные положения Дисциплинарного устава таможенной службы РФ

**Задание:** изучить следующие нормативно-правовые акты: Указ Президента РФ от 16.11.98 (ред. 30.09.2012г.) N 1396 "Об утверждении дисциплинарного устава таможенной службы РФ". Постановление Правительства РФ от 25 января 2013 года № 41 «Об установлении окладов месячного денежного содержания сотрудникам таможенных органов Российской Федерации».

### Список рекомендованной литературы:

#### Основная литература:

1. Просяников, Н. Н. Управление персоналом в таможенных органах [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. Н. Просяников. — Электрон. текстовые данные. — Владивосток : Владивостокский филиал Российской таможенной академии, 2012. — 160 с. — 978-5-9590-0590-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/25778.html>
2. Макрусев, В. В. Управление компетентностным потенциалом должностных лиц таможенных органов [Электронный ресурс]: монография / В. В. Макрусев, Е. О. Любкина. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российская таможенная академия, 2013. — 108 с. — 978-5-9590-0746-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69832.html>

#### Дополнительная литература:

1. Основы социального обеспечения персонала в органах Федеральной Таможенной Службы: учебное пособие / В.В. Тонконог, П.И. Ананченкова, Е.В. Филатова, К.В. Конфино. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 186 с. : ил., табл. - ISBN 978-5-4475-9807-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497585>
2. Федоренко, К.П. Общий и таможенный менеджмент : учебник / К.П. Федоренко, В.В. Витюк, О.В. Нетаев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 618 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9661-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=486378>

#### Интернет-ресурсы:

1. <http://www.tks.ru/> - Таможня для всех – информационный портал
2. [www.customs.ru](http://www.customs.ru) – Официальный сайт Федеральной таможенной службы РФ
3. <http://biblioclub.ru/> - Университетская библиотека ONLINE.
4. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронная библиотечная система «IPRbooks».

## Тема 6: Управление поведением персонала таможенных органов

**Цель:** изучить факторы и направления деятельности, влияющие на управление поведением персонала таможенных органов

**Актуальность:** заключается в том, что управление поведением персонала таможенных органов влияет на достижение поставленных целей и создание благоприятного морально-психологического климата

*В результате освоения темы обучающийся должен*

**Знать:**

- основы профилактики правонарушений;
- причины и виды конфликтов;
- основные положения антикоррупционной политики таможенных органов;

**Уметь:**

- предотвращать и регулировать конфликтное поведение сотрудников;

**Владеть:**

- методами организации воспитательной работы в таможенных органах;
- методами профилактики и борьбы с коррупцией;

**Теоретическая часть:**

Под поведением понимается совокупность взаимосвязанных действий и поступков сотрудника, находящихся под воздействием личностных и ситуационных факторов для приспособления к окружающей среде. По сфере осуществления поведение может быть деловым, связанным с выполнением должностных функций и межличностным. Первое определяет результативность деятельности таможенных органов, а второе - морально-психологический климат в коллективе.

Эффективное для таможенных органов поведение сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находить возможности для сотрудничества. Руководство организации влияет на сотрудника, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении.

Нормативная регуляция поведения персонала таможенных органов основана на Указе Президента РФ от 12 августа 2002 года (ред.от 16.07.2009г.) № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих»; на Указе Президента РФ от 16.11.98 (ред. 30.09.2012г.) N 1396 "Об утверждении дисциплинарного устава таможенной службы РФ".

Организация повседневной воспитательной работы с личным составом является важнейшей задачей таможенных органов. Воспитание – это сложный процесс воздействия на сознание личного состава таможенного органа в целях формирования необходимых духовных и физических качеств, позволяющих успешно выполнять служебные обязанности и реализовывать соответствующее поведение в рамках выполнения своих должностных функций

Цели воспитательной работы:

- воздействие на сознание личного состава для формирования необходимых духовных и физических качеств;
- побуждение работников к высокопрофессиональной деятельности;
- корректировка поведения сотрудников;
- поддержание чести и достоинства работников таможенной службы.

Большое значение в плане предупреждения недопустимого поведения сотрудников таможенных органов имеет проводимая антикоррупционная политика.

В целях противодействия коррупции в таможенных органах Управлением государственной службы и кадров ФТС России разработана памятка "Об ограничениях, запретах, требованиях к служебному поведению и предупреждению коррупционных правонарушений, связанных с прохождением государственной службы должностных лиц таможенных органов" и доведена до сведения региональных таможенных управлений (РТУ).

Таким образом, важнейшим направлением воспитательно-профилактической работы в таможенных органах является борьба с коррупцией.

Под коррупцией понимается злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами.

Правовую основу антикоррупционной работы в таможенных органах составляют:

- Федеральный закон от 25 декабря 2008 года «О противодействии коррупции» ( с измен. от 30.10.2018г.);

- Федеральный закон от 3 декабря 2012 года «О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам» ( с измен. от 03.08.2018г.);

- Приказ ФТС России от 18 января 2010 года «Об утверждении Порядка уведомления должностными лицами таможенных органов начальников таможенных органов о фактах обращения в целях склонения их к совершению коррупционных правонарушений и организации проверок поступающих уведомлений»;

### **Практическое занятие № 16**

#### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

1. Основные правоограничения в работе сотрудников таможенных органов.
2. В чем состоит профилактика правонарушений сотрудников таможенных органов?

**Задание:** 1. Изучить Кодекс Этики и Служебного Положения должностных лиц таможенных органов РФ, утвержденный приказом ФТС России от 14 августа 2007 года № 977

2. Определите и раскройте содержание основных этапов профилактической работы в таможенных органах

### **Практическое занятие № 17.**

#### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

1. Основные направления антикоррупционной политики таможенных органов.
2. Конфликт интересов сотрудников таможенных органов
3. Цели и задачи воспитательной работы в таможенных органах

**Задание:** Изучить Указ Президента РФ от 16.11.98 (ред. 30.09.2012г.) N 1396 "Об утверждении дисциплинарного устава таможенной службы РФ". Составить план воспитательной работы с сотрудниками таможни.

### **Практическое занятие № 18.**

#### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

1. Причины и виды конфликтов в деятельности работников таможенных органов.
2. Методы управления конфликтами.

**Задание:** Представьте модель управления конфликтом в деятельности работников таможенных органов.

### 3.Список литературы

#### 3.1.1. Перечень основной литературы:

1. Просянных, Н. Н. Управление персоналом в таможенных органах [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. Н. Просянных. — Электрон. текстовые данные. — Владивосток : Владивостокский филиал Российской таможенной академии, 2012. — 160 с. — 978-5-9590-0590-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/25778.html>
2. Макрусев, В. В. Управление компетентным потенциалом должностных лиц таможенных органов [Электронный ресурс]: монография / В. В. Макрусев, Е. О. Любкина. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российская таможенная академия, 2013. — 108 с. — 978-5-9590-0746-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69832.html>

#### 3.1.2. Перечень дополнительной литературы:

1. Государственная служба: организация управленческой деятельности : учеб. пособие / В.И. Анненков, Н.Н. Барчан, А.В. Моисеев и др. - М. : КНОРУС, 2011. - 256 с. - Библиогр.: с. 225-226. - ISBN 978-5-406-00894-2
2. Основы социального обеспечения персонала в органах Федеральной Таможенной Службы : учебное пособие / В.В. Тонконог, П.И. Ананченкова, Е.В. Филатова, К.В. Конфино. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 186 с. : ил., табл. - ISBN 978-5-4475-9807-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497585>
3. Федоренко, К.П. Общий и таможенный менеджмент : учебник / К.П. Федоренко, В.В. Витюк, О.В. Нетаев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 618 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9661-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=486378>

#### 3.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. <http://biblioclub.ru/> - Университетская библиотека ONLINE.
2. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронная библиотечная система «IPRbooks».
3. <http://www.consultant.ru/online/> - Справочно-правовая система

#### Профессиональные базы данных

4. <http://www.tks.ru/> - Таможня для всех – информационный портал
5. <http://vch.ru/> - Виртуальная таможня – таможенно-логистический портал
6. [www.customs.ru](http://www.customs.ru) – Официальный сайт Федеральной таможенной службы Российской Федерации
7. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации
8. <http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал