



ВСЕМИРНАЯ ТАМОЖЕННАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ



Профессиональные Стандарты

Дорогой читатель,

С большим удовольствием представляем вам проект стандартов управления, разработанных в соответствии с программой Всемирной таможенной организации «ПИКАРД» для таможенных служб.

В начале 21 века быстрый рост международной торговли, а также рост организованной преступности и терроризма возложили еще большую ответственность на таможенные органы, которые должны осуществлять эффективный и результативный таможенный контроль, с целью обеспечения экономической безопасности своих государств. Это в свою очередь обусловило необходимость совершенствования управленческих кадров для таможенных служб, которые бы осознавали роль таможенных служб в защите экономических интересов, социальной защите (защите прав и свобод), сборе экономических статистических данных и таможенных платежей.

Программой ПИКАРД, во взаимодействии с Международной сетью таможенных вузов (INCUC) были разработаны профессиональные стандарты для подготовки управленческих кадров среднего и старшего звена. Вкратце - профессиональных стандартов для подготовки кадров для таможенных служб. Стандарты используются представителями академических кругов всего мира для разработки образовательных программ, подготовки кадров для таможенных служб уровня ВА и МВА. В скором времени эти программы получат аккредитацию и/или будут утверждены и рекомендованы странам-членам ВТО.

Стандарты, разработанные в соответствии с академическим требованиям, могут после определенной доработки, быть также использованы в качестве основы при формировании критериев оценки существующих обучающих программ и для разработки стратегии подбора персонала.

Пользуясь случаем, хотим поблагодарить университеты г. Канберры, Лозанны, Лидза, Мюнстера и Рижский технический университет за помощь, и поддержку в разработке стандартов.

Ждем ваших комментариев по содержанию стандартов и по их дальнейшему внедрению.

MICHEL DANET

Мишель Данэ

Генеральный Секретарь Всемирной Таможенной Организации

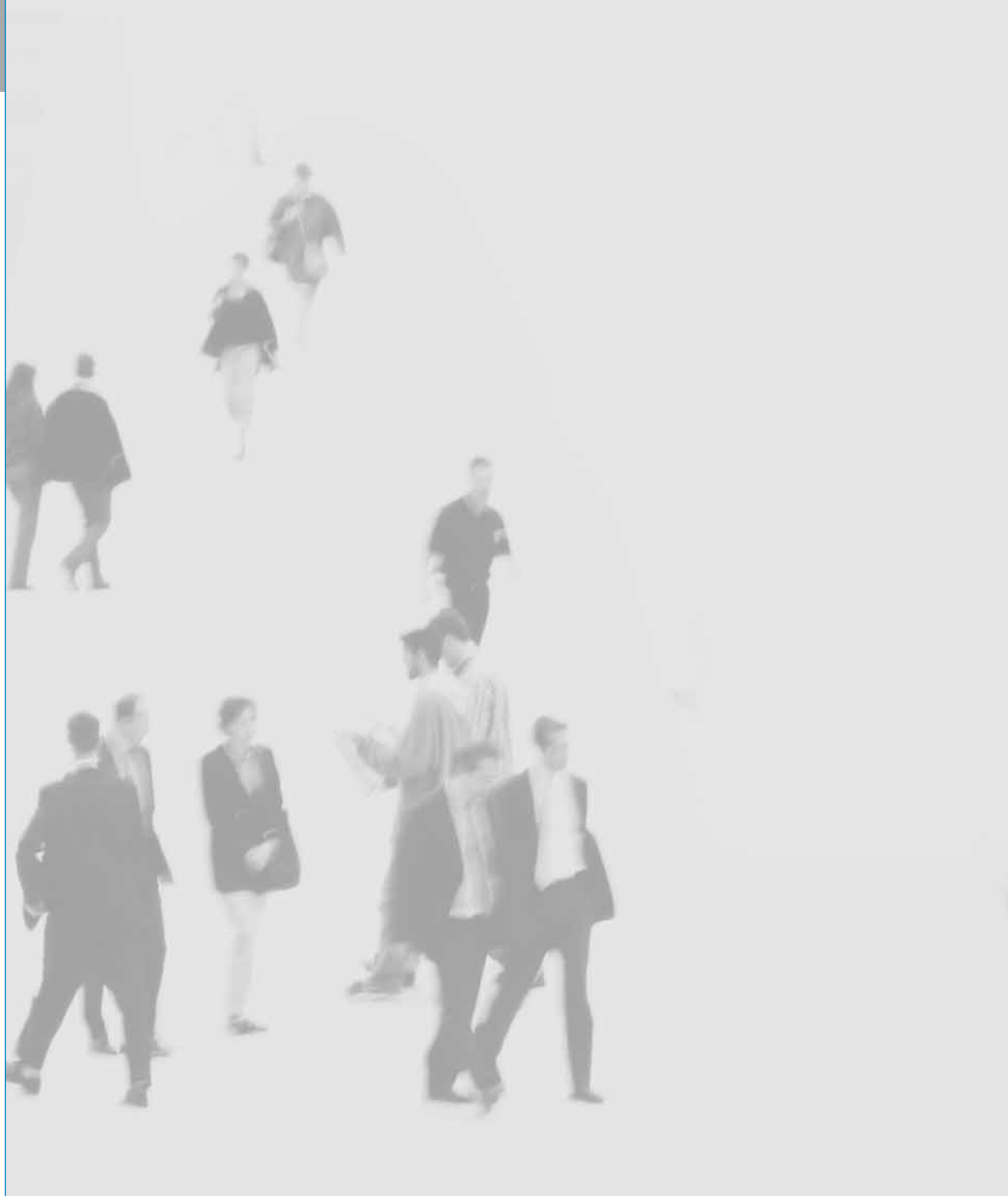


LARS KARLSSON,

Ларс Карлссон

*Руководитель департамента модернизации
Всемирной таможенной организации*





Содержание

A.	Введение	9
I.	История развития	9
II.	Цели разработки профессиональных стандартов	10
III.	Партнерские университеты	10
B.	Краткая характеристика, требования и примеры для Стратегических Менеджеров/Лидеров	11
I.	Определение Стратегических Менеджеров/Лидеров (Уровень Магистра)	11
II.	Краткая характеристика Стратегического Менеджера/Лидера	11
III.	Общие требования к знаниям	11
(1)	НАЦИОНАЛЬНАЯ И МЕЖДУНАРОДНАЯ СТРАТЕГИЯ/ПОЛИТИКА	11
(2)	РОЛЬ ТАМОЖНИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДРУГИМИ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНАМИ	12
(3)	ТАМОЖЕННОЕ ДЕЛО	12
(4)	АСПЕКТЫ СУДЕБНОЙ И ПРАВОВОЙ СИСТЕМ, КАСАЮЩИЕСЯ ТАМОЖЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	13
(5)	МИКРО- И МАКРОЭКОНОМИКА	14
(6)	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	14
(7)	РАЗВИТИЕ ПОЛИТИКИ И ЕЕ ВНЕДРЕНИЕ	15
(8)	ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	15
(9)	УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ/КАПИТАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ	16
(10)	УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	16
(11)	ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ/УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ	17
(12)	МЕЖДУНАРОДНЫЙ КАНАЛ ПОСТАВОК	17
(13)	ТОРГОВАЯ ПРАКТИКА	18
(14)	СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ТАМОЖЕННЫМ ОРГАНАМ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	19
(15)	СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ И СМИ	20
(16)	ПРИНЦИПЫ ЭТИКИ, НАДЛЕЖАЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ И СОБЛЮДЕНИЯ НОРМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ	20
(17)	УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С КЛИЕНТАМИ	20
IV.	Общие требования к умениям	21
(1)	ЛИДЕРСТВО	21
(2)	СПОСОБНОСТЬ К МОТИВАЦИИ	21
(3)	ВИДЕНИЕ	22
(4)	СТИМУЛИРОВАНИЕ	22

(5)	ОЦЕНКА УМСТВЕННЫХ СПОСОБНОСТЕЙ	22
(6)	АНАЛИТИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ	23
(7)	ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	23
(8)	РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ	23
(9)	КОММУНИКАбельНОСТЬ	24
(10)	СПОСОБНОСТИ К САМООЦЕНКЕ	24
(11)	ПОЛИТИЧЕСКИЕ УМЕНИЯ	25
(12)	УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТОВ С ВНУТРЕННИМИ/ ВНЕШНИМИ КЛИЕНТАМИ	25
(13)	УМЕНИЕ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ	25
(14)	УМЕНИЕ СОСТАВЛЯТЬ ПРОЕКТЫ ДОКУМЕНТОВ	26
(15)	УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ	26
(16)	УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ/ПРОЕКТАМИ	26
(17)	БАЗОВЫЕ КОМПЬЮТЕРНЫЕ УМЕНИЯ	27
(18)	МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ: РАСШИФРОВКА / ИНТЕРПРЕТАЦИЯ / СТРУКТУРА	27
(19)	ТВОРЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ	27

V. Общие требования к поведению 28

(1)	РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ	28
(2)	ЭТИКА	28
(3)	УМЕНИЕ СТАВИТЬ СЕБЯ НА МЕСТО ДРУГОГО И ОБЪЕКТИВНОСТЬ	28
(4)	ДОВЕРИЕ	29
(5)	СПОСОБНОСТЬ К МОТИВАЦИИ	29
(6)	ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА КЛИЕНТА	29

C. Краткая характеристика, требования и примеры Оперативных Менеджеров/Лидеров 31

I.	Определение Оперативных Менеджеров/Лидеров	31
II.	Краткая характеристика Оперативного Менеджера/Лидера	31
III.	Общие требования к знаниям	31

(1)	ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДРУГИМИ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНАМИ	31
(2)	ЗНАНИЕ РОЛИ ТАМОЖНИ И ЕЕ ПАРТНЕРОВ	31
(3)	ЗНАНИЯ ВОПРОСОВ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ	32
(4)	РОЛЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ В РАМКАХ ТАМОЖЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	32
(5)	ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА И КАДРОВ	32
(6)	УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ	33
(7)	ИНФОРМАЦИОННЫЕ И КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	33
(8)	ТАМОЖЕННОЕ ДЕЛО	33

Содержание

(9)	СУДЕБНАЯ И ПРАВОВАЯ СИСТЕМЫ	34
(10)	МИКРОЭКОНОМИКА	34
(11)	УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ И РЕСУРСАМИ	35
(12)	УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	36
(13)	МЕЖДУНАРОДНЫЙ КАНАЛ ПОСТАВОК	36
(14)	СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ И СМИ	37
(15)	ПРИНЦИПЫ ЭТИКИ, НАДЛЕЖАЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ И НАДЛЕЖАЩЕГО ОБСЛУЖИВАНИЯ	21
(16)	ТЕХНИЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ И ЗНАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, СООТВЕТСТВУЮЩИЕ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ*	38
IV. Общие Требования к Умениям		38
(1)	ЛИДЕРСТВО	38
(2)	СПОСОБНОСТЬ К МОТИВАЦИИ	39
(3)	ВЛИЯНИЕ	39
(4)	СБОР И ОБРАБОТКА ИНФОРМАЦИИ	39
(5)	АНАЛИТИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ	40
(6)	ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	40
(7)	РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ	40
(8)	ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ И ИДЕЙ	41
(9)	НАВЫКИ ОБЩЕНИЯ ДЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО ВСЕМИ УРОВНЯМИ	41
(10)	СПОСОБНОСТЬ К САМООЦЕНКЕ	42
(11)	УМЕНИЕ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ	42
(12)	УМЕНИЕ СОСТАВЛЯТЬ ПРОЕКТЫ ДОКУМЕНТОВ	42
(13)	ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПЬЮТЕРНЫЕ УМЕНИЯ	43
(14)	ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОБЛЮДЕНИЯ НОРМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ	43
(15)	УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ	43
(16)	УМЕНИЕ СОВЛАДАТЬ СО СТРЕСОМ И ДАВЛЕНИЕМ	43
(17)	УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	44
(18)	УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ	44
(19)	СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ИНОСТРАННЫЕ ЯЗЫКИ И ТЕХНИЧЕСКИЕ УМЕНИЯ	44
(20)	УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ	44
V. Общие требования к поведению		45
(1)	ЭТИКА	45
(2)	РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ	45
(3)	ОСОБАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ОСВЕДОМЛЕННОСТИ, ОБЪЕКТИВНОСТИ	45
(4)	ДОВЕРИЕ	46
(5)	ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА КЛИЕНТА	46

Введение

I. История развития

В 21 столетии Таможне предстоит решение сложных задач, поставленных глобализацией и инициативами в области содействия торговле, что потребует обновления профессиональных подходов к проблемам управления и функционирования таможенных служб во всем мире.

Некоторые таможенные администрации и учебные заведения признают, что существует специальный набор знаний, умений, и поведения, необходимых для выполнения Таможней функций специального правительственного органа, регулирующего международную торговлю с учетом национальных интересов, который может найти применение при более профессиональном подходе к управлению развитием и карьерным ростом в Таможне. В ответ, в некоторых странах были разработаны специальные учебные планы, но до недавнего времени не существовало координации или стандартизации этих отдельных усилий.

В 2005 году ВТамО приступила к систематизации многочисленных индивидуальных интересов и процессов в этой области с целью создания системы общих, мировых стандартов для профессионального развития таможенных менеджеров. Первоначальное предложение по данному вопросу было разработано при поддержке Университетской сети в 2006 при запуске программы ВТамО PICARD (Партнерство в области таможенных академических исследований и развития) и получило последующее развитие на второй конференции PICARD, которая состоялась 27-28 марта 2007.

Параллельно с этим, при содействии программы PICARD, учебные заведения создали Международную сеть таможенных университетов (INCU) и богатый источник научной информации по таможенной отрасли, генерируемый с помощью Международного Таможенного Журнала.

В настоящее время, в сотрудничестве с INCU, ВТамО завершила работу по группам стандартов, предназначенных для стратегических и оперативных таможенных менеджеров, которые Вы можете найти в данном документе. Сейчас учебные заведения могут вносить в свои учебные планы согласованные международными организациями стандарты, одновременно удовлетворяя национальным критериям аккредитации. Действительно, в мире существует несколько учебных заведений, которые уже инициировали пилотные программы, базирующиеся на этих новых стандартах.

Сейчас, когда стандарты сгруппированы и началось их применение, ВТамО приступит к разработке порядка получения квалификационными учреждениями и выпускниками права на аккредитацию при ВТамО.

II. Цели разработки профессиональных стандартов

Эти стандарты были разработаны для достижения трех главных целей:

- Разработка критериев, которые могут быть использованы для описания должностных требований при подборе кадров для таможенных служб.
- Разработка критериев, на основании которых может оцениваться уровень учебной подготовки на местах.
- Подготовка стандартов для оценки уровня разработанных или приобретенных учебных программ.

III. Партнерские университеты

МЕМОРАНДУМ О ВЗАИМОПОНИМАНИИ

Меморандум о взаимопонимании разрабатывается для того, чтобы содействовать сотрудничеству в области развития и предоставления обучения на уровне мировых стандартов, укреплению институциональных возможностей обучения и исследований между ВТамО и университетами, которые занимаются таможенной деятельностью.

К настоящему времени Меморандумы о взаимопонимании подписаны между ВТамО и семью университетами:

- Рижский технический университет, Латвия
- Университет Мюнстер, Германия
- Центр таможенного и акцизного обучения, Университет Канберры, Австралия
- Зайед Университет, Объединенные Арабские Эмираты
- Факультет экономики, Университет Кирила и Мефодия, Скопье, бывшая Югославская республика Македония
- Университет Гавр, Франция
- Лидс Метрополитен Университет, Великобритания

Краткая характеристика, требования и примеры для Стратегических Менеджеров/Лидеров

I. Определение Стратегических Менеджеров/Лидеров (Уровень Магистра)

Это лицо, которое контролирует рабочий процесс и осуществляет управление организацией. Его/ее задача заключается в том, чтобы взаимодействовать с государственными учреждениями и другими заинтересованными сторонами с целью оказания на них влияния, разрабатывать и проводить стратегию, согласно которой функционирует Таможенный орган, и нести ответственность за ее реализацию.

На практике это должен быть руководитель уровня от регионального директора до генерального директора или представитель подразделения, осуществляющего политическое руководство/ поддержку.

II. Краткая характеристика Стратегического Менеджера/Лидера

Требования для каждого из знаний описаны в рамке

→ Примеры или основные характеристики изложены ниже.

Предполагается, что отдельный руководитель или коллектив руководителей удовлетворяют следующей краткой характеристике.

III. Общие требования к знаниям

(1) НАЦИОНАЛЬНАЯ И МЕЖДУНАРОДНАЯ СТРАТЕГИЯ/ПОЛИТИКА

Лицо продемонстрирует полное понимание общих экономических принципов и социальной направленности государства, его международных и региональных обязательств и приоритетов

- Идентификация ключевых фигурантов на государственном и международном уровнях, оказывающих влияние на таможенную политику и ресурсы
- Создание эффективной системы сбора информации для конструктивного взаимодействия с правительством
- Умение фиксировать наиболее значимые события регионального и международного уровня и представлять рекомендации государственным органам
- Международное таможенное законодательство

(2) РОЛЬ ТАМОЖНИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДРУГИМИ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНАМИ

Понимание роли таможи при проведении государственной политики в отношении физических лиц и представителей торговли на границе, а также основных требований к управленческому контролю и взиманию налогов

- Определение основных государственных органов, имеющих отношение к границе, торговле или налогообложению, которые прямо или косвенно взаимодействуют с таможенными органами
- Установление с ними эффективной консультативной сети и общих подходов к управлению на границе
- Знание всех задач, стоящих перед таможенными и другими администрациями (здоровье нации, безопасность и тому подобное)

(3) ТАМОЖЕННОЕ ДЕЛО

Понимание комплексной роли таможи, сочетающей в себе функции проводника политики государства и правоохранительной организации.

- Экономическая и фискальная
- Торговый менеджмент
- Социальная защита
- Международная/региональная
- Менеджмент соблюдения правовых норм

- Соглашения ВТО и Дополнения к ним
- Пересмотренная Киотская Конвенция
- Рамочные стандарты безопасности и содействия мировой торговле
- Принципы таможенного дела
- Экономическая роль таможи в создании благоприятного инвестиционного климата. Современные методики оценки государственного дохода и взимания налогов
- Взаимосвязь между соблюдением правовых норм, содействием торговле и правоохранительной деятельностью. Способы контроля, требуемые для развития, управления и влияния на культуру соблюдения правовых норм

- Общественные приоритеты для безопасной и охраняемой окружающей среды
- Международные/региональные приоритеты, связанные с безопасным каналом поставок (ВТО – Всемирная торговая организация, ВТамО – Всемирная таможенная организация, УНП ООН — Управление ООН по наркотикам и преступности и т.д.)
- Международные/региональные приоритеты для безопасности общества (Организованная преступность, здравоохранение, сельское хозяйство, ВТамО, УНП ООН)
- Обязательства перед региональными Таможенными/Экономическими Союдами и Договоры о свободной торговле
- Проведение расследований, обеспечивающих успешное пресечение деятельности опасных правонарушителей
- Базовые знания по налоговому законодательству

(4) АСПЕКТЫ СУДЕБНОЙ И ПРАВОВОЙ СИСТЕМ, ОТНОСЯЩИЕСЯ К ТАМОЖЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Понимание работы международной и государственной судебной системы и законодательных процессов. Разница между законами и подзаконными актами, применяемыми в стране. Порядок подготовки и принятия законопроектов.

- Ключевые фигуры в судебной и правовой системе государства
- Надлежащее управление
- Защита информации
- Разделение на законодательную, исполнительную и судебную власти
- Предписанные процедуры (включая апелляции)
- Применение законодательных инструментов, регулирование терминологии и предписанных процедур
- Юридические обязательства и полномочия таможни, а также юридические обязательства в отношении торговли и общества

(5) МИКРО- И МАКРОЭКОНОМИКА

Общее понимание микро- и макроэкономики

- Ключевые фигуранты в экономике
- Макроэкономика
- Современные экономические концепции
- Экономическая политика государства
- Баланс между свободной торговлей и протекционизмом
- Роль тарифов в экономическом развитии
- Экономика свободной торговли и протекционизма
- Баланс между контролем и соблюдением правовых норм
- Понимание влияния принятых международных решений и тарифов на социальное и экономическое развитие страны
- Создание экономически благоприятного климата
- Эксплуатационные расходы

(6) СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Необходимое понимание внутренней и внешней среды

- Переход от представлений к достижимым целям
- Разработка стратегии для достижения целей государства
- Система определения показателей производительности и эффективности труда
- Управление кадровыми ресурсами

(7) РАЗВИТИЕ ПОЛИТИКИ И ЕЕ ВНЕДРЕНИЕ

Понимание требований внутренней таможенной политики и процедур для их развития и внедрения

Понимание императивов национальной и международной политики и их трансформации во внутреннюю таможенную политику

- Соглашения и Дополнения ВТО
- Пересмотренная Киотская Конвенция
- Рамочные стандарты безопасности и содействия мировой торговле
- Умение применять процедуры в соответствии с политическими принципами
- Трансформация стратегии в оперативную политику
- Порядок разработки правительством политического курса
- Законодательная база для реализации/ограничения политики
- Возможности ключевых заинтересованных сторон по оказанию влияния на процесс разработки политики, и содействие в ее проведении
- Понимание основных принципов программного и проектного менеджмента

(8) ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Полное понимание порядка получения и распределения государственных финансовых, технических и кадровых ресурсов для эффективного выполнения задач таможенной службы

- Соответствующий объем исследований
- Техника стратегического планирования
- Отличие между расходами на развитие и расходами на текущую деятельность, основными и эксплуатационными расходами
- Установленный порядок планирования требований к бюджету и согласования вопросов распределения государственных ресурсов, а также мониторинга и бухгалтерского учета выделенных средств
- Умение устанавливать показатели работы

- Планирование на случай непредвиденных дополнительных обстоятельств
- Управление рисками, как инструмент распределения ресурсов
- Базовые методологии управления кадровыми ресурсами
 - Подбор и трудоустройство
 - Обучение
 - Контроль производительности труда
- Понимание основных принципов программного и проектного менеджмента
- Понимание основных правил проведения торгов и заключения договоров

(9) УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ /КАПИТАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ

Понимание стратегий

- Базовые принципы Управления трудовыми ресурсами
 - Трудоустройство и удержание персонала
 - Обучение
 - Контроль производительности труда

(10) УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Понимание условий, в которых должно происходить управление рисками, включая получение информации, ее обработку, структурные и системные требования к системе эффективного управления рисками, которые имеют как превентивные элементы, так и целевые элементы

- Пересмотренная Киотская Конвенция
- Государственная политика, как инструмент управления рисками
- Взаимосвязь между вмешательством и содействием
- Стратегическое применение управления рисками для контроля торговли, для защиты общества и борьбы с преступлениями при пересечении границы
- Тактическое применение управления рисками с целью выявления контрабанды и терроризма, и предоставления гарантий
- Важность утверждения, аудита и борьбы с контрабандой в процессе управления рисками

(11) ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ/УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Идентификация источников ключевой информации

Понимание ключевой информации и систем, которые необходимы для управления и предоставления отчетности по таможенной деятельности и поддержки корпоративной памяти

- Идентификация ключевых показателей производительности труда
- Необходимая управленческая информация касательно:
 - Использования ресурсов
 - Оперативной эффективности
 - Контрактов
 - Поставщиков услуг
 - Единиц измерения производительности труда (внутренних и внешних)
- Необходимая информация по бухгалтерскому учету
- Необходимые отчеты, нужные для поддержки корпоративной памяти

(12) МЕЖДУНАРОДНЫЙ КАНАЛ ПОСТАВОК

Понимание эффективного функционирования международного канала поставок и роли таможенных органов внутри него, как для импортных и экспортных операций, так и для нужд его участников и организации эффективного контроля и содействия торговле

- Инструменты ВТамО по упрощению торговли и превентивным мероприятиям
- Пересмотренная Киотская Конвенция
- Рамочные стандарты безопасности и содействия мировой торговле
- Уменьшение расходов на таможенный контроль и деятельность
- Управление каналом поставок
- Возможности/барьеры
- Possibilités/obstacles
- Требования заинтересованных сторон, которые включают:

- Банковский и страховой секторы
- Импортеров и экспортеров
- Логистические компании
- Транспортные компании
- Таможенных брокеров
- Общество
- Международные ассоциации и организации
- Государственные организации с двумя и более партнерами
- Конечные клиенты (конец канала поставок)

→ Умение объединять таможенную деятельность внутри канала поставок

(13) ТОРГОВАЯ ПРАКТИКА

Понимание эффективности работы торговых сообществ на национальном и международном уровне, потребностей ее отдельных составляющих и возможностей, которые она предоставляет для эффективного контроля

- Понимание торговой терминологии
- Понимание интересов и потребностей различных участников торгового сообщества
- Понимание способов внутреннего контроля, который проводится предприятием, и их использования таможенными органами
- Понимание соответствующей деловой практики, которая может использоваться для управления таможенным органом, например:
 - Техника Стратегического управления
 - Информационные системы менеджмента
 - Управление недвижимостью
 - Управление транспортом
 - Обеспечение информационными технологиями
 - Техническая поддержка
 - Обмен информацией

(14) СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ТАМОЖЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Понимание использования компьютерных технологий для обеспечения

- упрощения процесса обработки
- безопасности операций
- согласованности подхода
- управления информационными технологиями
- управления информацией
- эффективного контроля
- четкого обмена информацией
- создание продуктов и услуг, основанных на web-технологиях

Понимание использования других технологий для поддержки таможенных операций

- Определять требования к таможенным информационным технологиям
- Понимание расходов, пользы, и рисков, связанных с приобретением и использованием технологий
- Применение электронной передачи и обработки информации о товарных поставках
- Эффективное сочетание компьютерных систем
- Ограничения, имеющиеся у компьютерных систем
- Современные технические средства, применяемые в деятельности таможенных органов , а именно
 - Сканеры
 - Рентген-установки
 - Детекторы
 - Радио и позиционное оборудование
 - Устройства мониторинга и отслеживания
 - Специальная экспертиза
- Понимать процесс составления документов для тендеров и контрактов, в целях приобретения новых технологий
- Обмен информацией и опытом
- Обмен опытом (за и в пределах управления)

(15) СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ И СМИ

Понимать ключевую роль и технику коммуникации в современном таможенном подразделении для формирования культуры соблюдения правовых норм, демонстрации прозрачности, обучения представителей торговли и информирования правительства и общественности

- Определение ключевых фигурантов в национальных СМИ и бизнес-коммуникациях
- Определение внутренних и внешних коммуникационных стратегий, которые:
 - Продвигают цели организации
 - Влияют/осведомляют правительство, торговлю и общественность
 - Обеспечивают методологию стратегического контроля
 - Обеспечивают позитивный имидж таможни
- Определение техник общения
- Обеспечить, чтобы все законодательство и процедуры были доступными для общественности

(16) ПРИНЦИПЫ ЭТИКИ, НАДЛЕЖАЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ И СОБЛЮДЕНИЯ НОРМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ

Понимание, применение и передача принципов, которые поддерживают надлежащее управление.

Создание этического окружения

- Арушская Декларация о соблюдении должностными лицами таможенных органов норм профессиональной этики
 - Лидерство
 - Основы регулирования
 - Прозрачность
 - Автоматизация
 - Реформа и модернизация
 - Аудит
 - Кодекс поведения
 - Стратегия управления человеческими ресурсами
 - Моральное состояние
 - Связь с частным сектором
- Национальное законодательство и принципы этики и борьбы с коррупцией на государственной службе

- Делать частный сектор чувствительным к вопросам, связанным с коррупцией (двухуровневые проблемы)

(17) УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С КЛИЕНТАМИ

Сегментация клиентов, удовлетворение клиентов, диалог с клиентом

- Понимание производственных потребностей клиентов
- Установление связи, консультации, и партнерство
- Правила вступления в контакт

IV. Общие требования к умениям

(1) ЛИДЕРСТВО

Умение сообщать о конкретном направлении деятельности на всех уровнях. Сравнить и критически анализировать комплексную информацию, обеспечивая четкое видение и распространение

Умение разумно делегировать ответственность, контролировать и регулировать

- Разработка новой стратегии
- Введение программы реформы и модернизации
- Влияние на оперативные аспекты новой государственной политики
- Организация коллектива руководителей

(2) СПОСОБНОСТЬ К МОТИВАЦИИ

Умение действовать и общаться с другими членами коллектива таким образом, чтобы способствовать их участию и приверженности в желаемом направлении

Умение поощрять и вдохновлять других членов коллектива

- Содействие в адаптации персонала к новым техническим приемам
- Поощрять действия сотрудников или поправлять их поведение
- Умение обрисовать перспективы, чтобы внести ясность и и объяснить суть концепции

(3) ВИДЕНИЕ

Умение сравнивать и критически анализировать комплексную информацию, четко понимать требования и выражаться понятно и точно на всех уровнях от правительства до оперативного персонала

- Формулирование и представление нового стратегического направления
- Доведение о необходимости изменений в адрес правительства или донора

(4) СТИМУЛИРОВАНИЕ

Умение стимулировать других на проверку своих способностей в собственных интересах и в интересах развития организации

- Быть примером
- Поддерживать новые инициативы высшего руководства и/или оперативного персонала
- Пользоваться авторитетом в глазах правительства, торговли и персонала

(5) ОЦЕНКА УМСТВЕННЫХ СПОСОБНОСТЕЙ

Умение собирать и обрабатывать информацию из большого количества источников для стратегического анализа и использования ее в качестве инструмента влияния и непосредственного управления в целях совершенствования деятельности таможенной службы

- Создание стратегической сети контактов
- Привлечение заинтересованных сторон на стратегическом уровне
- Содействие торговому/таможенному партнерству

(6) АНАЛИТИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ

Умение определять факты, из различных источников, имеющие отношения к делу, отвечающих требованиям, определять и разрешать конфликты, чтобы постоянно предоставлять информацию, на основании которой могут быть приняты правильные решения

- Внедрение кратких обзоров и программ по изменениям в государственной политике
- Разработка эффективной программы обмена информацией
- Анализ стоимости и эффективности

(7) ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Умение использовать информацию, оценивать риск, удовлетворять функциональным требованиям, определять направления и устанавливать другим четкие цели, которые наилучшим образом соответствуют интересам таможенной службы

- Обеспечение стратегической направленности
- Решение сложных стратегических задач
- Принятие управленческих решений, наилучшим образом влияющих на деятельность
- Содействие другим в принятии решений

(8) РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Умение работать самостоятельно или в коллективе над изучением всех аспектов проблемы, поиском альтернатив, чтобы принятое решение, наилучшим образом соответствовало интересам службы

- Разрешение конфликтов с вышестоящим руководством
- Содействие творческой деятельности в коллективе руководителей высокого уровня

(9) КОММУНИКАбельНОСТЬ

Умение доходчиво объяснять свои требования к другим на разных уровнях, таким образом, чтобы отразить все точки зрения, полностью вовлечь собеседников в процесс, с учетом их ситуации и требований службы

Умение выслушать различные точки зрения и создавать климат, в котором рационально обсуждаются вопросы и оказывается влияние на противоположные точки зрения.

- Официальное представление правительству
- Эффективное использование внутренних и внешних СМИ (Пресс-конференции)
- Презентация оперативному персоналу
- Широкая доступность для заинтересованных сторон
- Широкое виденье и доступность для коллектива руководителей
- Содействие в общении с другими членами коллектива
- Постоянный контакт и сочувствие к оперативному персоналу
- Признание точек зрения и мнений

(10) СПОСОБНОСТИ К САМООЦЕНКЕ

Умение отображать и пересматривать личную производительность труда

- Умение применять технические средства для оценки производительности труда в некоторых сферах, упомянутых в требованиях

(11) ПОЛИТИЧЕСКИЕ УМЕНИЯ

Умение понимать потребности ключевых фигурантов вне и в пределах организации, представлять доказательства, которые являются чувствительными к их точке зрения или влияют на их точку зрения

- Переговоры с правительством
- Региональное и международное представительство
- Создание беспроигрышных ситуаций
- Предвидение потребностей заинтересованных сторон

(12) УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТОВ С ВНУТРЕННИМИ/ВНЕШНИМИ КЛИЕНТАМИ

Умение поддерживать эффективные личные взаимоотношения как в организации, так и вне ее, что положительно влияет на членов коллектива и упрощает общение.

Умение совмещать работу с удовольствием.

- Эффективное использование общественных собраний
- Сохранение своей позиции во время выступлений в поддержку точек зрения других
- Признание моральной ценности общественных мероприятий

(13) УМЕНИЕ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ

Умение иметь дело с широким кругом лиц с целью получения ресурсов или изменений, в интересах службы (в области коммерции или развития)

Умение, насколько это возможно в некоммерческих ситуациях, создавать беспроигрышные ситуации.

Умение отстаивать авторитет в коммерческих переговорах, сохраняя эффективные отношения

- Переговоры с государственными органами
- Переговоры с заинтересованными сторонами
- Коммерческие переговоры
- Переговоры с общественными организациями/профессиональными союзами

(14) УМЕНИЕ СОСТАВЛЯТЬ ПРОЕКТЫ ДОКУМЕНТОВ

Умение составлять письменный текст, в котором определены его цели, который полностью соответствует требованиям читателя и в логической последовательности представляет информацию, проблемы и выводы

Умение формировать отчеты, которые предоставляют конкретную информацию, определяют проблемы и предлагают альтернативные варианты действий, помогая читателю в принятии решений

- Политические документы для государственных органов
- Документы для переговоров с заинтересованными сторонами
- Внутренняя связь с персоналом на всех уровнях
- Ежегодные отчеты

(15) УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Умение стратегически анализировать ключевые составляющие процесса изменений для того, чтобы ясно очертить необходимость в изменениях, проникнуться ощущениями тех, кому предстоят изменения и содействовать им в развитии новых знаний, умений и требуемого поведения

- Таможенная реформа и модернизация
- Внедрение кратких внешних обзоров
- Внедрение внутренних изменений

(16) УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ/ПРОЕКТАМИ

Умение оценивать круг проектов, определять в них совпадения, разрешать конфликты, и последовательно объединять их в стратегическую программу. Обеспечивать механизм управления, развивать, руководить, контролировать и оценивать прогресс

Умение изменять или останавливать проекты, которые не соответствуют требованиям службы

- Таможенная реформа и модернизация
- Программы структурной реформы
- Программы правительственной реформы

(17) БАЗОВЫЕ КОМПЬЮТЕРНЫЕ УМЕНИЯ

Компьютерная грамотность и осведомленность

- Создание базового документа
- Создание базовой электронной таблицы
- Создание базовой презентации
- Использование Интернета и Интранета

(18) МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ: РАСШИФРОВКА / ИНТЕРПРЕТАЦИЯ / СТРУКТУРА

Знание методологии исследования

- Определять требования исследований
- Анализировать, делать выводы и принимать решения по результатам исследований

(19) ТВОРЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ

Умение распознать индивидуальный талант

Исследование пределов знаний

Установление уровня толерантности

Установление пределов и параметров для творческих способностей

- Творческое решение проблем

V. Общие требования к поведению

(1) РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ

Демонстрировать модели поведения, которые отображают культуру и желаемый образ действий организации

- Уважительное отношение ко всему персоналу
- Поощрение и признание надлежащего управления
- Изучение причин низкой производительности труда
- Широкий кругозор

(2) ЭТИКА

Поведение в такой манере, чтобы продемонстрировать важность соблюдения норм профессиональной этики и надлежащего управления

- Приверженность к политике нулевой толерантности к коррупции и способность внедрять ее в управление
- Посещение всех основных мероприятий, посвященных соблюдению норм профессиональной этики
- Проведение регулярного внешнего контроля по этике и применение санкций
- Активная борьба с коррупцией

(3) УМЕНИЕ СТАВИТЬ СЕБЯ НА МЕСТО ДРУГОГО И ОБЪЕКТИВНОСТЬ

Демонстрирование и понимание ситуации в коллективе организации, не задевая личные чувства сотрудников и общепринятые ценности

Непредубежденность, справедливый взгляд на задачи, взвешенность в принятии решений

- Предметность и краткость во время контактов с персоналом
- Четкое и правдивое объяснение задачи
- Признание и объективное решение проблем, возникающих в результате противоположных точек зрения

(4) ДОВЕРИЕ

Общение на всех уровнях, таким образом, который демонстрирует доверие к организации и ее способности действовать в соответствии с требованиями правительства и общества

- Прозрачность в решении управленческих и политических вопросов
- Быстрые, эффективные, результативные действия по устранению сплетен

(5) СПОСОБНОСТЬ К МОТИВАЦИИ

Создание рабочей среды, которая способствует творческому мышлению

- Создание мотивационных инструментов
- Поддержка персонала в адаптации к новым технологиям
- Положительная оценка действий или желаемое поведение

(6) ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА КЛИЕНТА

Сосредоточение усилий на содействии торговле/обществу

- Понимание потребностей клиента и его делового окружения
- Развитие и внедрение стандартов обслуживания клиентов
- Обеспечение соответствия наилучшей международной практике

Краткая характеристика, требования и примеры для **Оперативных Менеджеров/Лидеров**

I. Определение Оперативных Менеджеров/Лидеров

Оперативный Менеджер/Лидер – это лицо, которое несет ежедневную ответственность за функционирование организации:

Он/она имеет глубокие знания по крайней мере в одной из областей таможенной специализации. В качестве альтернативы он/она будет менеджером среднего звена в одном из стратегических подразделений Центрального аппарата или подразделений поддержки. На практике это будет руководитель от начальника офиса или порта до уровня руководителя коллектива.

II. Краткая характеристика Оперативного Менеджера/Лидера

Требования для каждого из знаний описаны в рамке

→ Примеры или основные характеристики изложены ниже.

Предполагается, что отдельный руководитель или группа руководителей удовлетворяют следующей краткой характеристике.

III. Общие требования к знаниям

(1) ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДРУГИМИ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНАМИ

Знания государственной политики и приоритетов, которые определяют роль таможни и других государственных органов в области управления

Умение развиваться в своей экономической среде

- Сотрудничество и координация с другими государственными органами
- Понимание полномочий других государственных органов и их отношений с таможней

(2) ЗНАТЬ РОЛЬ ТАМОЖНИ И ЕЕ ПАРТНЕРОВ

Знание таможенной экономической среды

Быть способным проводить стратегию, определенную на стратегическом уровне

- Смотрите «Таможенное Дело»

(3) ЗНАНИЕ ВОПРОСОВ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

Отчеты, иерархия и структура организации

- Отчеты, иерархия, структура организации

(4) РОЛЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ ТАМОЖЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Понимание его роли в контексте большой организации, того как он скоординированно работает и взаимодействует с другими оперативными подразделениями и какое влияние он оказывает на других

- Определение новых инициатив, которые способствуют упрощению торговли и безопасности границ, и их преобразованию в стратегию
- Глубокие знания законодательства и политики, взаимосвязи между регуляторными рамками и функционированием организации
- Совершенствование служебной документации, способствующей выполнению организационных задач
- Осведомленность в области новых тенденций и технологий

(5) ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА И КАДРОВ

Подготовка заявок в правительство на получение финансовых, технических и человеческих ресурсов для эффективного выполнения поставленных перед таможенной службой задач

- Разработка бюджета и представление заявки на подряд
- Отличие между расходами на развитие и текущими расходами, капитальными и оперативными расходами

(6) УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

Понимание ключевой информации и систем, необходимых для управления и отчетности по таможенной деятельности, поддержания корпоративной памяти

- Разработка, идентификация и мониторинг ключевых показателей производительности труда
- Необходимая управленческая информация касательно
 - Использования ресурсов
 - Оперативной эффективности
 - Контрактов
 - Поставщикам услуг
 - Единиц измерения производительности (внутренние и внешние)
- Необходимая бухгалтерская информация
- Основные отчеты, необходимые для поддержания корпоративной памяти

(7) ИНФОРМАЦИОННЫЕ И КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Понимание и обновление данных о доступных информационных технологиях, которые применяются в таможенной деятельности

- Умение выделять и передавать информацию из основных систем

(8) ТАМОЖЕННОЕ ДЕЛО

Знание высоких технологий в области таможенного дела

- Экономическая и фискальная
- Торговый менеджмент
- Социальная защита
- Международная/региональная
- Менеджмент соблюдения правовых норм

- Лицо может продемонстрировать, что понимается под Менеджментом соблюдения правовых норм и объяснить эту концепцию своему персоналу
- Базовые знания торговой терминологии, документооборота и т.п.
- Сбор государственных доходов

- Улучшать таможенное законодательство и быть полностью проинформированным о процедурах и их влиянии на развитие и трудоустройство
- Знать и понимать как проводить расследования, особенно, в части хранения доказательств, опроса свидетелей и разработки коротких отчетов
- Знать и совершенствовать тарифы, правила происхождения товаров
- Знать Пересмотренную Киотскую конвенцию и Дополнения к ней

(9) СУДЕБНАЯ И ПРАВОВАЯ СИСТЕМЫ

Глубокое знание возможностей партнеров (и процедур) для обжалования таможенных решений -> Придание уверенности операторам

- Ключевые фигуранты в государственной судебной системе
- Надлежащее управление
- Защита информации
- Предписанные процедуры (включая жалобы)
- Правовые обязательства и полномочия таможенных органов, а также правовые обязательства торговых фирм и государственных органов

(10) МИКРОЭКОНОМИКА

Общее понимание микро- и макроэкономики

- Ключевые фигуранты в экономике
- Современные экономические концепции
- Государственная экономическая политика
- Баланс между свободной торговлей и протекционизмом
- Роль тарифов в развитии экономики
- Экономика свободной торговли и протекционизма
- Баланс между контролем и соблюдением правовых норм
- Понимание влияния международных решений и тарифов на социальное и экономическое развитие

- Создание экономически благоприятного климата
- Бизнес - расходы

(11) УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ И МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ

Знания в области развития экономики, а также о роли и влиянии таможенных органов, экономических феноменов

- Соответствующий объем исследований
- Техники стратегического планирования
- Отличия между расходами на развитие и текущими расходами, капитальными и эксплуатационными расходами
- Государственный механизм планирования бюджетных требований, ведения переговоров о распределении бюджетных средств, мониторинг и учет распределения бюджетных средств
- Умение определять показатели производительности труда
- Планирование на случай непредвиденных дополнительных обстоятельств
- Управление рисками как инструмент распределения ресурсов
- Базовые методологии управления кадровыми ресурсами:
 - Подбор и трудоустройство
 - Обучение
 - Контроль производительности труда
- Понимание базовых принципов Программного и Проектного менеджмента
- Понимание базовых принципов тендеров и подготовки контрактов

(12) УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Понимание контекста, в котором происходит управление рисками, включая получение информации, ее обработку, структурные и системные требования, необходимые для эффективного управления системой риска, включающей как превентивные, так и целевые элементы

- Способность устанавливать и вводить в действие структуру, способную собирать, анализировать информацию и ориентировать стратегию таможенного контроля при помощи нацеливания

(13) МЕЖДУНАРОДНЫЙ КАНАЛ ПОСТАВОК

Понимание эффективного функционирования международного канала поставок, роли, которую играют в нем таможенные органы в области импортных и экспортных операций

- Инструменты ВТО по упрощению торговли и превентивным мероприятиям
- Пересмотренная Киотская конвенция
- Рамочные стандарты безопасности и содействия международной торговле
- Сокращение расходов на таможенный контроль и деятельность
- Управление каналом поставок
- Возможности / барьеры
- Требования заинтересованных сторон, которые включают:
 - Банковский и страховой секторы
 - Импортёры и экспортёры
 - Логистические компании
 - Транспортные компании
 - Таможенных брокеров
 - Общество
 - Международные ассоциации и организации
 - Государственные организации с двумя и более партнерами
 - Конечные клиенты
- Умение объединять таможенные органы внутри канала поставок

(14) СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ И СМИ

Понимать ключевую роль коммуникации и ее методов в современном таможенном подразделении для создания культуры соблюдения правовых норм, демонстрации прозрачности, обучения торговли, а также информирования правительства и общественности

- Определение ключевых фигурантов в национальных СМИ и коммуникационном бизнесе
- Определение внутренних и внешних коммуникационных стратегий, которые:
 - Продвигают цели организации
 - Влияют/осведомляют правительство, торговлю и общественность
 - Обеспечивают методологию стратегического контроля
 - Обеспечивают положительный образ таможенного органа
- Определение техники коммуникаций
- Обеспечивать доступность всех законодательных актов и процедур для общественности

(15) ПРИНЦИПЫ ЭТИКИ, НАДЛЕЖАЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ И НАДЛЕЖАЩЕГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Понимать, практиковать и делиться информацией о принципах, которые способствуют надлежащему управлению.

Творческое и этическое окружение

- Быть способными проверять процесс сбора данных, который ведет к установлению и определению показателей производительности труда

(16) ТЕХНИЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ И ЗНАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, СООТВЕТСТВУЮЩИЕ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ *

Знание систем информационных технологий и их среды (например, систем брокеров, грузоотправительские, и т.д.)

- Специализации включают без любых ограничений следующее:
 - Обработка
 - Средства
 - Оценка Риска
 - Аудит
 - Управление соблюдением правовых норм
 - Международные связи и сотрудничество
 - Судебные дела
 - Расследование
 - Разведка
 - Борьба с контрабандой
 - Режимы
 - Инспекция и контроль
 - Стратегия руководства
- Понимание своей функциональной среды и информационных технологий
- Компьютерная грамотность по отношению к операционным системам

VI. Общие Требования к Умениям

(1) ЛИДЕРСТВО

Умение сообщать четкое направление деятельности на всех уровнях.

Сравнивать и критически анализировать комплексную информацию, чтобы обеспечить ее четкое понимание и распространение.

Умение разумно делегировать ответственность, контролировать и регулировать

- Разработка новой стратегии
- Введение программы реформы и модернизации
- Влияние на оперативные аспекты и новую государственную политику
- Организация коллектива местных руководителей
- Объединение и воздействие на деятельность различных субъектов , включая экономических операторов

(2) СПОСОБНОСТЬ К МОТИВАЦИИ

Умение действовать и общаться с другими членами коллектива таким образом, чтобы способствовать участию и приверженности других в желаемом направлении

Умение побуждать и вдохновлять других членов коллектива

- Создание мотивационных инструментов
- Поддержка персонала в адаптации к новым технологиям
- Признание отличного или желаемого поведения

(3) ВЛИЯНИЕ

Умение стимулировать других членов коллектива на проверку их способностей в собственных интересах и в интересах развития организации

- Быть примером
- Поддерживать новые инициативы высшего руководства и / или оперативного персонала
- Широкое видение торговли и персонала

(4) СБОР И ОБРАБОТКА ИНФОРМАЦИИ

Умение собирать и сравнивать информацию из большого количества источников, оперативно анализировать, ориентироваться в вопросах контроля и правоохранительной деятельности

- Построение точки зрения в отношении первичных данных и данных, которые имеют отношение к задачам

(5) АНАЛИТИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ

Умение устанавливать факты, относящиеся к таможенной деятельности, из разных источников, определять и разрешать конфликты и постоянно анализировать и использовать информацию

- Проведение обзоров по изменениям в деятельности подразделения
- Разработка эффективной программы перемен

(6) ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Умение использовать информацию, оценивать риск, проверять соответствие функциональным требованиям, определять направление и устанавливать четкие цели для других членов коллектива, которые лучше всего соответствуют функциональным требованиям

- Внедрение направления оперативной деятельности
- Решение оперативных вопросов
- Поддержка других членов коллектива в принятии решений

(7) РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Умение работать самостоятельно или коллективно с целью определения всех аспектов задачи, рассматривать альтернативы выбора и находить решения, которые бы больше всего соответствовали функциональным требованиям

- Решение конфликтов в процессе оперативного управления
- Поддержка творческих способностей коллектива

(8) ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ И ИДЕЙ

Умение четко объяснить требования другим членам коллектива на разных уровнях таким образом, чтобы отобразить точки зрения, полностью вовлечь их в процесс и оставаться эмпатичным по отношению к ситуации и функциональных требованиям

Умение активно выслушивать различные точки зрения других членов коллектива и создавать климат, позволяющий рационально обсуждать вопросы и влиять на противоположные мнения

- Официальное представление для оперативного персонала
- Широкая доступность для заинтересованных сторон
- Широкая видимость и доступность для коллектива руководителей
- Содействие в общении с другими членами коллектива
- Постоянный контакт и сочувствие к оперативному персоналу и умение поставить себя на место другого
- Признание различных точек зрения и мнений

(9) НАВЫКИ ОБЩЕНИЯ ДЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО ВСЕМИ УРОВНЯМИ

Умение поддерживать эффективные личные взаимоотношения как внутри, так и вне организации, что успокаивает других и упрощает общение

Умение совмещать работу с удовольствием

- Эффективное применение общественных мероприятий
- Сохранение позиции во время демонстрации понимания другой точки зрения
- Признание моральной ценности общественных мероприятий

(10) СОСОБНОСТЬ К САМООЦЕНКЕ

Умение отображать и оценивать личную производительность труда

- Умение применять технические приемы для оценки производительности труда в некоторых областях, указанных в требованиях

(11) УМЕНИЕ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ

Умение взаимодействовать с широким кругом лиц с целью получения ресурсов или изменений, требуемых для деятельности (в области коммерции или развития)

Умение, насколько это возможно, в некоммерческих ситуациях создавать выигрышные ситуации

Умение отстаивать авторитет в коммерческих переговорах, не теряя при этом своего авторитета для поддержания эффективных отношений

- Переговоры с заинтересованными сторонами
- Коммерческие переговоры
- Умение выслушивать и быть убедительным

(12) УМЕНИЕ СОСТАВЛЯТЬ ПРОЕКТЫ ДОКУМЕНТОВ

Умение представить написанную работу, в которой определены ее цели, и которая четко и ясно удовлетворяет требования читателя и логически представляет информацию, проблемы и выводы

Умение составлять отчеты, которые содержат четкую информацию, определяют задачи и представляют альтернативы для действий, помогая читателю в принятии решений

- Документы для переговоров с заинтересованными сторонами
- Внутренняя связь с персоналом на всех уровнях
- Ежегодные отчеты
- Отчетность является одной из ключевых функций

(13) ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПЬЮТЕРНЫЕ УМЕНИЯ

Компьютерная грамотность и осведомленность

- Создание базового документа
- Создание базовой электронной таблицы
- Создание базовой презентации
- Использование Интернета и Интранета
- Использование баз данных (запросов)
- Знание относительно того, как использовать таможенную систему
- Знание всех функций

(14) ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОБЛЮДЕНИЯ НОРМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ

Быть бескомпромиссным и быть образцом в соблюдении норм профессиональной этики

- Разрабатывать учебные материалы/пособия по соблюдению норм профессиональной этики

(15) УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

Определять способы оценки использования времени для того, чтобы правильно и эффективно распоряжаться временем

- Развивать информированность и технические приемы для объективной оценки использования текущего времени и разрабатывать план действий, чтобы лучше управлять своим личным временем

(16) УМЕНИЕ СОВЛАДАТЬ СО СТРЕСОМ И ДАВЛЕНИЕМ

Определять общее рабочее место и индивидуальные источники стресса

- Развивать эффективные стратегии борьбы со стрессом

(17) УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Умение руководить деятельностью подразделений в достижении качественных и количественных целей

Удостовериться в надежности различных элементов, которые используются для разработки показателей работы

- Создать методологические и прогнозируемые пути для улучшения результатов или действий внутри организации

(18) УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ

Умение осуществлять подбор и оценку кадров, планирование кадров, учитывать необходимость их подготовки/переподготовки и развития, управление их трудовой деятельностью, учет различий между полами и тому подобное

- Разработка способов помощи организации, в достижении стратегических целей через привлечение и сохранения персонала, а также эффективное руководство

(19) СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ИНОСТРАННЫЕ ЯЗЫКИ И ТЕХНИЧЕСКИЕ УМЕНИЯ

Умение отображать и пересматривать личную трудовую деятельность

- Эффективное использование обучения

(20) УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ

Умение определять общие ситуации и причины конфликтов, чтобы ими управлять в целях достижения позитивных результатов

- Применение образцов разрешения конфликтов и управление ими с профессиональной точки зрения

V. Общие требования к поведению

(1) ЭТИКА

Поведение в такой манере, которая демонстрирует высокую значимость соблюдения норм профессиональной этики и надлежащее управление в этой области

- Абсолютная нетерпимость в отношении коррупции
- Посещение всех основных мероприятий, посвященных соблюдению норм профессиональной этики
- Проведение регулярного внешнего контроля по вопросам этики и применение санкций
- Активная борьба с коррупцией

(2) РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ

Демонстрировать модели поведения, отображающие уровень культуры и характер деятельности организации

- Уважительность по отношению ко всему персоналу
- Поощрение и признание трудовых достижений
- Поиск причин низкой производительности труда
- Широкий кругозор
- Ориентированность на клиента
- Ориентированность на обучение

(3) ОСОБАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ОСВЕДОМЛЕННОСТИ И ОБЪЕКТИВНОСТИ

Демонстрировать осведомленность и понимание отношений в коллективе организации, не компрометируя личные и официальные ценности

Отсутствие фаворитизма, беспристрастный взгляд на проблемы, хорошая осведомленность, взвешенность в принятии решений

- Предметность и краткость выступлений перед персоналом
- Четкое и правдивое объяснение задачи
- Признание и объективное отношение к противоположным точкам зрения

(4) ДОВЕРИЕ

Общение на всех уровнях таким образом, чтобы показать доверие к организации и ее умению удовлетворять государственным и общественным требованиям

- Прозрачность в вопросах управления и стратегии организации
- Быстрое и эффективное пресечение сплетен

(5) ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА КЛИЕНТА

Сосредоточенность на вопросах содействия торговле/обществу

- Понимание потребностей клиента и его деловой среды
- Развитие и внедрение стандартов обслуживания клиентов
- Обеспечение соблюдения правовых норм в соответствии с мировой практикой



ВСЕМИРНАЯ ТАМОЖЕННАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ

Издатель

Всемирная Таможенная Организация

Rue du marché 30

B-1210 Brussels

Belgium

Tel. : +32 (0)2 209 92 11

Fax : +32 (0)2 209 92 92

E-mail : information@wcoomd.org

Web site : <http://www.wcoomd.org>

Дата публикации

Июнь 2009-06-12

Права и разрешения

Copyright © 2009 World Customs Organization.

All rights reserved. Requests and inquiries concerning translation, reproduction and adaptation rights should be addressed to copyright@wcoomd.org.

D/2009/0448/27


PICARD