

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«АКАДЕМИЯ ЛИДЕРСТВА И АДМИНИСТРИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ  
ФНС РОССИИ – ВОЛГА»

Утверждаю



ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

*«Кадровая работа в налоговых органах»*

по повышению квалификации государственных  
гражданских служащих

(базовый уровень: 108 часов,  
повышенный уровень: 82 часа,  
мастерский уровень: 72 часа)

Рассмотрена  
на заседании кафедры  
социально-правовых дисциплин  
Протокол № 11 от 18.12.2024

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ.....	5
УЧЕБНЫЕ ПЛАНЫ ПО УРОВНЯМ .....	7
КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК (базовый уровень).....	10
КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК (повышенный уровень).....	10
КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК (мастерский уровень) .....	10
РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИН (МОДУЛЕЙ).....	11
Правовое обеспечение деятельности кадровых подразделений налоговых органов .....	11
Введение .....	11
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации .....	11
Планируемые результаты обучения .....	12
Реферативное описание тем .....	13
Практические задания (примеры) .....	16
Методические рекомендации .....	17
Список литературы.....	20
Формирование кадрового состава и способы замещения должностей государственной гражданской службы .....	20
Введение .....	20
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации .....	20
Планируемые результаты обучения .....	21
Реферативное описание тем .....	22
Практические задания (примеры) .....	23
Методические рекомендации .....	24
Список литературы.....	26
Современные управленческие технологии .....	27
Введение .....	27
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации .....	27
Планируемые результаты обучения .....	27
Реферативное описание тем .....	29
Практические задания (примеры) .....	32
Методические рекомендации .....	34
Список литературы.....	37
Проектный подход в кадровой работе.....	38
Введение .....	38
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации .....	38
Планируемые результаты обучения .....	38
Реферативное описание тем .....	39
Практические задания (примеры) .....	40

Методические рекомендации .....	40
Список литературы.....	41
Современные информационные технологии в деятельности кадровых подразделений....	41
Введение .....	41
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации .....	41
Планируемые результаты обучения .....	42
Реферативное описание тем .....	43
Практические задания (примеры) .....	44
Методические рекомендации .....	44
Список литературы.....	45
Психология профессиональной деятельности.....	45
Введение .....	45
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации .....	45
Планируемые результаты обучения .....	45
Реферативное описание тем .....	46
Практические задания (примеры) .....	48
Методические рекомендации .....	49
Список литературы.....	51
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ .....	53
ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ .....	54
ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ .....	54
Перечень вопросов, выносимых на экзамен .....	54
Примеры тестовых вопросов .....	55
Примерные темы проектов .....	57

## ВВЕДЕНИЕ

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Кадровая работа в налоговых органах» реализуется в соответствии со следующими нормативно-правовыми актами:

- Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ (с изм. и доп.) «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ (с изм. и доп.) «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;
- Указом Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»;
- Приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 (с изм. и доп.) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Приказом Минтруда России от 31.05.2022 № 331н «Об утверждении типовых дополнительных профессиональных программ повышения квалификации в области противодействия коррупции»;
- Приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом";
- Приказом Минтруда России от 04.04.2022 № 197н "Об утверждении профессионального стандарта "Консультант в области управления персоналом".

Выбор тем программы и её основного содержания произведен с учетом обеспечения преемственности к государственным образовательным стандартам высшего профессионального образования направлений подготовки «Государственное и муниципальное управление», утв. Приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1016, Приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000, «Менеджмент», утв. Приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970, Приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952.

В связи с повышением требований к профессиональному уровню государственных гражданских служащих и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач программа «Кадровая работа в налоговых органах» является весьма актуальной и занимает важное место в процессе обновления и закрепления профессиональных знаний государственных гражданских служащих.

Программа реализуется *в целях* совершенствования и (или) получения новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, с учетом изменений в нормативных правовых актах и программном обеспечении, используемом в ФНС России, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации по вопросам управления кадровым составом.

В рамках заявленной программы должны быть решены следующие *задачи*:

1. изучить новации законодательного регулирования деятельности государственных гражданских служащих налоговых органов;
2. рассмотреть вопросы формирования кадрового состава и способы замещения должностей государственной гражданской службы;
3. изучить современные управленческие технологии;
4. изучить и освоить современные информационные технологии в деятельности кадровых подразделений;
5. изучить вопросы психологии профессиональной деятельности в налоговых органах.

В результате освоения данной программы государственные гражданские служащие получат обновление знаний и совершенствование навыков решения поставленных задач по основным направлениям деятельности и компетенциям с учетом изменений в нормативных

правовых актах и программном обеспечении, используемом в деятельности кадровых подразделений ФНС России.

## **ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ**

Государственные гражданские служащие, прошедшие обучение по данной программе, должны обладать следующими **компетенциями**:

### Универсальные

– *Системное и критическое мышление. Поиск, критический анализ и синтез информации, применение системного подхода для решения поставленных задач;*

– *Разработка и реализация проектов. Определение круга задач в рамках поставленной цели и выбор оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;*

– *Коммуникация. Деловая коммуникация в устной и письменной формах;*

– *Командная работа и лидерство. Социальное взаимодействие и реализация своей роли в команде;*

### Общепрофессиональные

– *Сбор, обработка и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом;*

– *Применение современных технологий и методов оперативного управления персоналом;*

– *Ведение документационного сопровождения и учета;*

– *Использование современных информационных технологий и программных средств при решении профессиональных задач;*

### Профессиональные

– *Сбор, обработка и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом;*

– *Применение современных технологий и методов оперативного управления персоналом;*

– *Ведение документационного сопровождения и учета;*

– *Использование современных информационных технологий и программных средств при решении профессиональных задач.*

В результате освоения данной программы государственный гражданский служащий должен

*знать:*

– актуальные изменения законодательства о государственной гражданской службе;

– современные управленческие технологии;

– особенности психологии профессиональной деятельности;

– современные информационные технологии, применяемые в деятельности кадровых подразделений;

*уметь:*

– оперировать правовыми понятиями и категориями;

– использовать разные подходы к управлению персоналом на государственной гражданской службе;

– работать в команде;

*владеть навыками:*

– публичного выступления;

– проектной деятельности;

– аналитической оценки в процессе выработки и принятия решений, прогнозирования последствий своих действий;

– подготовки проектов решений и служебных документов, сбора, систематизации и использования актуальной информации;

– использования современных информационных технологий в деятельности налоговых органов.

Для обеспечения возможности создания сотрудником индивидуальной образовательной траектории программа составлена по принципу модульности и многоуровневости по сложности изучения.

Модули имеют разное наполнение по уровням сложности, а также имеют предельную продолжительность обучения в часах, предусмотренных на их освоение.

Программа предполагает 3 **уровня сложности обучения:**

1. **Базовый** уровень – специалисты, имеющие опыт работы в налоговых органах или по данному направлению деятельности менее 3-х лет.
2. **Повышенный** уровень – специалисты, имеющие опыт работы в налоговых органах по направлению деятельности более 3–х лет.
3. **Мастерский** уровень - руководители среднего звена: начальники отделов, заместители начальников отделов.

## УЧЕБНЫЕ ПЛАНЫ ПО УРОВНЯМ

### УЧЕБНЫЙ ПЛАН

дополнительной профессиональной программы  
**«Кадровая работа в налоговых органах» (базовый уровень)**  
по повышению квалификации федеральных государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы

**Цель:** *Совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, с учетом изменений в нормативно-правовых актах и программном обеспечении, используемом в ФНС России, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации по вопросам управления кадровым составом*

**Форма обучения:** *очная путем непосредственного взаимодействия педагогического работника с обучающимся с отрывом от исполнения должностных обязанностей по замещаемой должности государственной гражданской службы*

**Продолжительность** 108 часов

**обучения:**

**Режим занятий:** 6-8 часов в день

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Количество часов			Форма промежуточной аттестации
		Всего	по видам занятий		
			лекции	практические занятия	
1	Правовое обеспечение деятельности кадровых подразделений налоговых органов	36	8	28	зачет
2	Формирование кадрового состава и способы замещения должностей государственной гражданской службы	12	6	6	зачет
3	Современные управленческие технологии	26	8	18	зачет
4	Современные информационные технологии в деятельности кадровых подразделений	14	0	14	зачет
5	Психология профессиональной деятельности	18	2	16	зачет
	<b>Итоговая аттестация</b>	2		2	экзамен в форме тестирования
	<b>ИТОГО</b>	<b>108</b>	<b>24</b>	<b>84</b>	

## УЧЕБНЫЙ ПЛАН

дополнительной профессиональной программы

### «Кадровая работа в налоговых органах» (повышенный уровень)

по повышению квалификации федеральных государственных гражданских служащих  
Федеральной налоговой службы

**Цель:** *Совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации по вопросам управления кадровым составом с учетом изменений в нормативно-правовых актах и программном обеспечении, используемом в ФНС России*

**Форма обучения:** *очная путем непосредственного взаимодействия педагогического работника с обучающимся с отрывом от исполнения должностных обязанностей по замещаемой должности государственной гражданской службы*

**Продолжительность** 82 часов

**обучения:**

**Режим занятий:** 6-8 часов в день

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Количество часов			Форма промежуточной аттестации
		Всего	по видам занятий		
			лекции	практические занятия	
1	Правовое обеспечение деятельности кадровых подразделений налоговых органов	12	2	10	зачет
2	Формирование кадрового состава и способы замещения должностей государственной гражданской службы	10	4	6	зачет
3	Современные управленческие технологии	32	10	22	зачет
4	Современные информационные технологии в деятельности кадровых подразделений	10	0	10	зачет
5	Психология профессиональной деятельности	16	2	14	зачет
	<b>Итоговая аттестация</b>	2		2	экзамен в форме защиты проекта
	<b>ИТОГО</b>	<b>82</b>	<b>18</b>	<b>64</b>	

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН**  
 дополнительной профессиональной программы  
**«Кадровая работа в налоговых органах» (мастерский уровень)**  
 по повышению квалификации федеральных государственных гражданских служащих  
 Федеральной налоговой службы

**Цель:** *Совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, с учетом изменений в нормативно-правовых актах и программном обеспечении, используемом в ФНС России, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации по вопросам управления кадровым составом*

**Форма обучения:** *очная путем непосредственного взаимодействия педагогического работника с обучающимся с отрывом от исполнения должностных обязанностей по замещаемой должности государственной гражданской службы*

**Продолжительность** 72 часов

**обучения:**

**Режим занятий:** 6-8 часов в день

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Количество часов			Форма промежуточной аттестации
		Всего	по видам занятий		
			лекции	практические занятия	
1	Правовое обеспечение деятельности кадровых подразделений налоговых органов	6	4	2	зачет
2	Формирование кадрового состава и способы замещения должностей государственной гражданской службы	8	2	6	зачет
3	Современные управленческие технологии	12	6	6	зачет
4	Проектный подход в кадровой работе	20	0	20	зачет
5	Современные информационные технологии в деятельности кадровых подразделений	8	0	8	зачет
6	Психология профессиональной деятельности	16	0	16	зачет
	<b>Итоговая аттестация</b>	2		2	экзамен в форме защиты проекта
	<b>ИТОГО</b>	<b>72</b>	<b>12</b>	<b>60</b>	

### КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК (базовый уровень)

Срок обучения по программе повышения квалификации, недели	1						2						3					
Срок обучения по программе повышения квалификации, дни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Виды занятий, предусмотренные программой повышения квалификации	А	А	А	А	А	К	А	А	А	А	А	К	А	А	А	А	А	И

А – аудиторная и самостоятельная работа

И – итоговая аттестация

К – каникулы

### КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК (повышенный уровень)

Срок обучения по программе повышения квалификации, недели	1						2						
Срок обучения по программе повышения квалификации, дни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Виды занятий, предусмотренные программой повышения квалификации	А	А	А	А	А	К	А	А	А	А	А	А	И

А – аудиторная и самостоятельная работа

И – итоговая аттестация

К – каникулы

### КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК (мастерский уровень)

Срок обучения по программе повышения квалификации, недели	1					2					
Срок обучения по программе повышения квалификации, дни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Виды занятий, предусмотренные программой повышения квалификации	А	А	А	А	А	К	А	А	А	А	И

А – аудиторная и самостоятельная работа

И – итоговая аттестация

К – каникулы

## РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИН (МОДУЛЕЙ)

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

#### Правовое обеспечение деятельности кадровых подразделений налоговых органов

(наименование учебной дисциплины)

#### Введение

Государством проводится большая работа по совершенствованию законодательного и нормативного обеспечения деятельности государственных гражданских служащих.

Дисциплина «Правовое обеспечение деятельности кадровых подразделений налоговых органов» введена в дополнительную профессиональную программу «Кадровая работа в налоговых органах» по повышению квалификации федеральных государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы с отрывом от федеральной государственной гражданской службы.

Изучение данной дисциплины предполагает не только обновление знаний слушателей, но и ознакомление их с наиболее важными изменениями законодательства о прохождении государственной гражданской службы, противодействия коррупции, современными правовыми позициями судебных органов.

#### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

**Целью** изучения дисциплины «Правовое обеспечение деятельности кадровых подразделений налоговых органов» является обновление знаний государственных гражданских служащих налоговых органов и совершенствование необходимых для выполнения на высоком профессиональном уровне должностных обязанностей навыков применения нормативной базы в сфере государственной гражданской службы, противодействия коррупции, а также укрепление интереса к выбранной профессии.

В рамках заявленной цели должны быть решены следующие **задачи**:

- 1) ознакомить слушателей с основными изменениями законодательства в области государственной гражданской службы, требованиями к поведению гражданских служащих;
- 2) рассмотреть причины возникновения коррупции, социальные последствия коррупционных действий, коррупционные риски, порядок привлечения к ответственности за коррупционные правонарушения;
- 3) обсудить актуальные вопросы предотвращения и урегулирования конфликта интересов на государственной гражданской службе;
- 4) рассмотреть порядок работы комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов;
- 5) рассмотреть порядок ведения кадрового делопроизводства и документооборота, организационной и распорядительной документации по персоналу;
- 6) изучить порядок организации и проведения аттестации государственных гражданских служащих;
- 7) ознакомить слушателей с особенностями применения трудового законодательства при регулировании деятельности государственных гражданских служащих;
- 8) рассмотреть правовые и налоговые аспекты командирования государственных гражданских служащих;
- 9) рассмотреть порядок работы с персональными данными государственных гражданских служащих, а также с информацией ограниченного доступа;
- 10) изучить порядок организации и проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы.

Законодательство о прохождении государственной гражданской службе и противодействии коррупции постоянно претерпевает значительные изменения. В связи с этим дисциплина «Правовое обеспечение деятельности кадровых подразделений налоговых

органов» занимает важное место в процессе обновления и закрепления профессиональных знаний.

### Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- Федеральные законы, указы Президента Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации и иные нормативные правовые акты применительно к исполнению должностных обязанностей;
- основные изменения законодательства о государственной гражданской службе Российской Федерации;
- порядок работы с организационной и распорядительной документацией;
- порядок работы с персональными данными гражданских служащих;
- правовые и налоговые аспекты командирования гражданских служащих;
- порядок проведения конкурсных процедур;
- порядок проведения аттестации гражданских служащих;
- особенности применения трудового законодательства при регулировании деятельности гражданских служащих;
- правовую основу противодействия коррупции;
- содержание понятия конфликта интересов и требования по его предотвращению и урегулированию;
- последствия коррупционных действий;
- коррупционные риски, порядок привлечения к ответственности за коррупционные правонарушения;

*уметь:*

- оперировать правовыми понятиями и категориями;
- анализировать и правильно применять правовые нормы, касающиеся деятельности государственных гражданских служащих, в т.ч. сотрудников налоговых органов;
- взаимодействовать с правоохранительными, судебными и иными государственными органами по вопросам кадрового обеспечения;
- отстаивать свою позицию, обоснованно принимать решения и совершать действия в точном соответствии с законодательством;

*владеть навыками:*

- аналитической оценки в процессе выработки и принятия решений, прогнозирования последствий своих действий;
- работы с нормативными правовыми актами;
- анализа различных ситуаций, возникающих при прохождении государственной гражданской службы.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Правовое обеспечение деятельности кадровых подразделений налоговых органов</b>		
<b>Базовый уровень</b>		
1.1	Тренинг-знакомство. Актуальные вопросы кадровой работы	<i>Практика</i>
1.2	Актуальные вопросы прохождения государственной гражданской службы	<i>Практика</i>
1.3	Обеспечение кадрового делопроизводства и документооборота. Ведение организационной и распорядительной документации по персоналу	<i>Практика</i>
1.4	Организация и проведение аттестации государственных служащих	<i>Практика</i>
1.5	Персональные данные государственного гражданского	<i>Лекция</i>

	служащего	
1.6	Правовые и налоговые аспекты командирования граждан, в т.ч. государственных гражданских служащих	Практика
1.7	Особенности применения трудового законодательства при регулировании деятельности государственных гражданских служащих	Практика
1.8	Противодействие коррупции в налоговых органах	
1.8.1	Причины возникновения коррупции и коррупционных проявлений. Социальные последствия коррупционных действий	Лекция
1.8.2	Требования к поведению государственных гражданских служащих	Практика
1.8.3	Формирование антикоррупционной устойчивости личности государственных гражданских служащих	Практика
1.8.4	Предупреждение, выявление и урегулирование конфликта интересов на государственной гражданской службе	Практика
<b>Повышенный уровень</b>		
1.1	Тренинг-знакомство. Актуальные вопросы кадровой работы	Практика
1.2	Новаии законодательного регулирования деятельности государственных гражданских служащих	Практика
1.3	Организация работы комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов	Лекция
1.4	Коррупционные риски при реализации функции в ФНС России. Привлечение к ответственности за коррупционные правонарушения	Практика
1.5	Организация и проведение конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы	Практика
<b>Мастерский уровень</b>		
1.1	Тренинг-знакомство. Как работать с кадрами?	Практика
1.2	Новаии законодательного регулирования деятельности государственных гражданских служащих	Лекция
1.3	Актуальные вопросы противодействия конфликту интересов на государственной гражданской службе	Лекция

Объем занятий по дисциплине – от 6 до 36 часов (8-33% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Базовый уровень*

#### **1.1 Тренинг-знакомство. Актуальные вопросы кадровой работы**

Знакомство слушателей друг с другом, их деятельностью, основными должностными обязанностями. Обсуждение проблем, возникающих в работе.

#### **1.2 Актуальные вопросы прохождения государственной гражданской службы**

Нормативные правовые акты, регламентирующие прохождение государственной гражданской службы. Актуальные изменения, внесенные в нормативные правовые акты, касающиеся прохождения государственной гражданской службы. Анализ справки о доходах на основе рекомендаций Минтруда России по ее заполнению. Изучение изменений. Рассмотрение ошибок, возникающих при заполнении справок о доходах. Рассмотрение практических ситуаций.

#### **1.3 Обеспечение кадрового делопроизводства и документооборота. Ведение организационной и распорядительной документации по персоналу**

Основные направления кадрового делопроизводства. Основные понятия и термины. Состав и виды кадровой документации. Основные этапы создания системы кадрового делопроизводства. Общие требования к изготовлению служебных документов. Основы

организации документооборота. Виды организационных документов. Виды распорядительных документов. Порядок работы с организационной и распорядительной документацией.

#### **1.4 Организация и проведение аттестации государственных служащих**

Правовое регулирование вопросов, касающихся проведения аттестации государственных гражданских служащих. Порядок проведения аттестации государственных гражданских служащих, рассмотрение практических ситуаций, анализ судебной практики.

#### **1.5 Персональные данные государственного гражданского служащего**

Правовое регулирование вопросов, касающихся работы с персональными данными государственного гражданского служащего. Понятие персональных данных государственного гражданского служащего. Получение, обработка, хранение, передача персональных данных государственного гражданского служащего.

#### **1.6 Правовые и налоговые аспекты командирования граждан, в т.ч. государственных гражданских служащих**

Понятие командировки. Порядок направления и период командировки. Выплаты, возмещаемые командированному лицу. Обязанности сотрудника и представителя нанимателя при направлении в командировку. Режим служебного времени и времени отдыха государственных служащих.

#### **1.7 Особенности применения трудового законодательства при регулировании деятельности государственных гражданских служащих**

Применение Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, к отношениям, возникающим на государственной гражданской службе. Анализ различных ситуаций по применению трудового законодательства при регулировании деятельности государственных гражданских служащих. Ведение трудовых книжек.

#### **1.8 Противодействие коррупции в налоговых органах**

Основы противодействия коррупции, регламентированные Федеральным законом № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», Федеральным законом № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ». Вопросы противодействия коррупции, регламентированные иными законами и подзаконными нормативными правовыми актами.

##### **1.8.1 Причины возникновения коррупции и коррупционных проявлений. Социальные последствия коррупционных действий**

Понятие коррупции. Причины появления и распространения коррупции и коррупционных проявлений. Виды последствий, порождаемых коррупцией. Что относится к социальным последствиям коррупции.

##### **1.8.2 Требования к поведению государственных гражданских служащих**

Правовой статус государственного гражданского служащего. Требования, запреты и ограничения на государственной гражданской службе.

Использование в профессиональной деятельности положений письма Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 11 октября 2017 года № 18-4/10/В-7931 «О направлении Рекомендаций по соблюдению государственными (муниципальными) служащими норм этики в целях противодействия коррупции и иным правонарушениям».

Порядок привлечения к дисциплинарной ответственности государственных гражданских служащих. Особенности осуществления служебных проверок: проблемы и пути их решения.

Порядок привлечения к ответственности государственных гражданских служащих за коррупционные правонарушения: проблемы и пути их решения. Рассмотрение служебных споров.

##### **1.8.3 Формирование антикоррупционной устойчивости личности государственных гражданских служащих**

Профессиональные и нравственные деформации в деятельности госслужащих. Психологические аспекты коррупционного поведения. Психологические методы профилактики и предотвращения коррупционного поведения госслужащих. Антикоррупционная профессиональная среда и антикоррупционная устойчивость личности в современных условиях.

#### **1.8.4 Предупреждение, выявление и урегулирование конфликта интересов на государственной гражданской службе**

Сущность и содержание понятий «конфликт интересов» и «личная заинтересованность». Предотвращение, выявление и урегулирование типичных ситуаций, связанных с конфликтом интересов (имитация конкретных ситуаций и обсуждение правомерности поведения в них).

*Повышенный уровень*

#### **1.1 Тренинг-знакомство. Актуальные вопросы кадровой работы**

Знакомство слушателей друг с другом, их деятельностью, основными должностными обязанностями. Обсуждение проблем, возникающих в работе.

#### **1.2 Новаии законодательного регулирования деятельности государственных гражданских служащих**

Актуальные изменения, внесенные в нормативные правовые акты, касающиеся прохождения государственной гражданской службы. Особенности прохождения государственной гражданской службы в налоговых органах.

#### **1.3 Организация работы комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов**

Основные положения нормативных правовых актов, регламентирующих деятельности комиссий по урегулированию конфликта интересов. Проблемные вопросы, возникающие при организации заседаний комиссий по урегулированию конфликта интересов и пути их разрешения. Статус членов комиссий по урегулированию конфликта интересов и статус лиц, в отношении которых данные комиссии проводятся.

#### **1.4 Коррупционные риски при реализации функции в ФНС России. Привлечение к ответственности за коррупционные правонарушения**

Сущность и содержание понятия «коррупционный риск». Правовая основа оценки и минимизации коррупционных рисков в деятельности налоговых органов. Функции налоговых органов, для которых присущи наибольшие коррупционные риски. Мероприятия по минимизации коррупционных рисков в деятельности налоговых органов.

#### **1.5 Организация и проведение конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы**

Порядок проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации и конкурса на включение в кадровый резерв. Анализ Единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв государственных органов. Анализ Методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей в Федеральной налоговой службе. Анализ сложных ситуаций, возникающих при организации и проведении конкурса

*Мастерский уровень*

#### **1.1 Тренинг-знакомство. Как работать с кадрами?**

Знакомство слушателей друг с другом, их деятельностью, основными должностными обязанностями. Обсуждение проблем, возникающих в работе с кадрами.

#### **1.2 Новаии законодательного регулирования деятельности государственных гражданских служащих**

Актуальные изменения, внесенные в нормативные правовые акты, касающиеся прохождения государственной гражданской службы. Особенности прохождения

государственной гражданской службы в налоговых органах. Обсуждение проблемных вопросов

### **1.3 Актуальные вопросы противодействия конфликту интересов на государственной гражданской службе**

Сущность и содержание понятий «конфликт интересов», «личная заинтересованность». Обязанности служащих в ситуациях, связанных с возникновением конфликта интересов. Порядок уведомления о личной заинтересованности, которая проводит или может привести к конфликту интересов. Ответственность за неисполнение обязанностей по предотвращению и урегулированию конфликта интересов. Действия служащих в типовых ситуациях конфликта интересов.

#### **Практические задания (примеры)**

##### **Задание 1.**

Государственный гражданский служащий получил от соответствующего руководителя поручение, являющееся, по его мнению, неправомерным. Каковы должны быть действия государственного гражданского служащего? Имеет ли он право исполнить данное ему неправомерное поручение?

##### **Задание 2.**

Рассмотрите ситуацию из судебной практики.

Т. обратился в суд с иском к государственному органу о признании незаконными распоряжения о прекращении допуска к государственной тайне и приказа об увольнении.

В обоснование исковых требований Т. ссылаясь на то, что был освобожден от замещаемой должности государственной гражданской службы Российской Федерации в указанном государственном органе и уволен с гражданской службы на основании пункта 8 части 1 статьи 37 Федерального закона "О государственной гражданской службе Российской Федерации" в связи с прекращением допуска к сведениям, составляющим государственную тайну. Истец полагал, что оснований для прекращения ему допуска к сведениям, составляющим государственную тайну, не имелось.

Заключением служебной проверки о нарушении Т. порядка выезда за пределы Российской Федерации, установлено, что Т. неоднократно выезжал за пределы Российской Федерации, о чем не сообщал в заявлениях на предоставление отпуска или не указывал место его проведения.

Может ли нарушение гражданским служащим предусмотренных служебным контрактом обязательств, связанных с защитой государственной тайны, являться основанием прекращения гражданскому служащему допуска к государственной тайне и последующего увольнения с государственной гражданской службы?

##### **Задание 3.**

В одном из отделов территориального налогового органа проходят службу близкие друзья. Причем один из них является руководителем данного структурного подразделения. Есть ли запрет на работу данных лиц в соподчинении? Может ли здесь возникнуть ситуация, связанная с конфликтом интересов? Если да, то какие действия в этом случае необходимы?

##### **Задание 4.**

Салон-красоты «Леди» оказывает служащей территориального налогового органа Лысовой О.В. платные услуги в виде SPA-процедур. Одновременно данной служащей поручено осуществление функций государственного управления в отношении данного субъекта предпринимательства. Может ли в данной ситуации возникнуть конфликт интересов? Если да, то опишите действия госслужащего и представителя нанимателя.

##### **Задание 5.**

Государственный гражданский служащий Юров А.П. занимается педагогической деятельностью. Имеет ли он право на выполнение данной оплачиваемой работы? Каковы

установленные законом условия, при которых возможно выполнение иной оплачиваемой работы государственными гражданскими служащими?

**Задание 6.**

Государственный гражданский служащий Прохоров В.И. в установленный срок не представил сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своей супруги. В качестве причин этого, при опросе его в мае текущего года, он назвал наличие у него личных неприязненных отношений с супругой, с которой он живет раздельно.

Может ли данная причина быть признана уважительной в данной ситуации? Может ли служащий быть привлечен к дисциплинарной ответственности?

**Задание 7.**

Государственный гражданский служащий Иванов А.Н. на платной основе участвует в деятельности органа управления коммерческой организации.

Имеет ли он на это право (если да, то при каких условиях)? Имеет ли он право осуществлять предпринимательскую деятельность?

**Задание 8.**

Государственный гражданский служащий назначается в порядке ротации на аналогичную должность в государственный орган, располагающийся в другой местности. Состав семьи: супруга, ребенок 20 лет, который обучается в ВУЗе (заочная форма обучения). По утверждению государственного гражданского служащего у него есть уважительная причина, по которой он имеет право отказаться от ротации.

Какие могут быть уважительные причины для отказа от ротации? Должны ли они быть подтверждены документально?

### **Методические рекомендации**

Введение многоуровневого образования, создание единого образовательного пространства обуславливают необходимость нового подхода к организации обучения. Работа преподавателя направлена не только на трансляцию теоретических, научных знаний, но на выбор оптимальной стратегии преподавания, использование при организации и проведении аудиторной работы современных образовательных технологий, направленных на создание творческой атмосферы в образовательном процессе.

Поэтому при реализации учебного процесса большое внимание уделяется применению современных форм и технологий проведения занятий: тренингов, кейсов, деловых игр, многих других приемов, потому что именно они развивают профессиональные и общекультурные компетенции слушателей, формируют необходимые для профессии умения и навыки, создают предпосылки для психологической готовности внедрять в реальную практику освоенные умения и навыки.

В содержании обучения приоритет отдается практической направленности обучения: актуальным проблемам законодательства Российской Федерации, анализу правомерного применения норм права в типичных ситуациях повседневной деятельности государственного служащего, обзору судебной практики.

При проведении лекций используются активные и интерактивные формы проведения занятий. В части компетентностно-деятельностного подхода психолого-педагогической основой обучения является активная познавательная деятельность самого обучающегося, приводящая к формированию умений творчески мыслить, используя приобретаемые в процессе деятельности знания, навыки и умения.

Активные методы обучения стимулируют познавательную деятельность слушателей и опираются на методические основы педагогической технологии «Развитие критического мышления».

Технологическую основу составляет базовая модель трех стадий «вызов – реализация смысла (осмысление) – рефлексия (размышление)», которая позволяет помочь слушателям самим определять цели обучения, осуществлять активный поиск информации и

размышлять о том, что они узнали. На стадии вызова (evocation) в сознании слушателей происходит процесс актуализации имеющихся знаний и представлений о предмете изучения. Поскольку при этом сочетаются индивидуальная и групповая формы работы, участие слушателей в образовательном процессе активизируется, формируется познавательный интерес. Результатом данных процессов является самостоятельное определение ими цели дальнейшей учебной деятельности.

На стадии осмысления (realization) слушатель вступает в непосредственный контакт с новой информацией – носителем новых идей. Происходит ее систематизация. Стадия рефлексии (reflection) характеризуется тем, что слушатели закрепляют новые знания и активно перестраивают собственные представления с тем, чтобы включить в них новые понятия. Таким образом, происходит “присвоение” нового знания и формирование на его основе своего аргументированного представления об изучаемом объекте.

В ходе работы по такой модели учащиеся овладевают различными способами интегрирования информации, учатся вырабатывать собственное мнение на основе осмысления различного опыта, идей и представлений, строить умозаключения и логические цепи доказательств, выражать свои мысли четко, понятно для других, уверенно и корректно по отношению к окружающим.

При проведении занятий обязательно учитывается распределение времени на лекционный материал и выполнение практических занятий в соответствии с утвержденным учебно-тематическим планом.

На лекционных занятиях излагаются наиболее важные и сложные вопросы, являющиеся теоретической основой нормативных документов и практических действий. Часть лекций может излагаться проблемным методом с привлечением слушателей для решения сформулированных преподавателем проблем.

Каждая лекция должна:

- иметь четкую структуру и логику раскрытия последовательно излагаемых вопросов (понятийная линия лекции);
- иметь твердый теоретический и методический стержень, освещать важную проблему;
- иметь законченный характер освещения определенной темы (проблемы), тесную связь с предыдущим материалом;
- быть доказательной и аргументированной, содержать достаточное количество ярких и убедительных примеров, фактов, обоснований, иметь четко выраженную связь с практикой;
- быть проблемной, раскрывать противоречия и указывать пути их решения, ставить перед обучающимися вопросы для размышления;
- обладать силой логической аргументации и вызывать у слушателей необходимый интерес, давать направление для самостоятельной работы;
- находиться на современном уровне развития науки и техники, содержать прогноз их развития на ближайшие годы;
- отражать методическую обработку материала (выделение главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, повторение их в различных формулировках);
- быть наглядной, сочетаться по возможности с демонстрацией аудиовизуальных материалов, макетов, моделей и образцов;
- излагаться четким и ясным языком, содержать разъяснение всех вновь вводимых терминов и понятий;
- быть доступной для восприятия данной аудиторией.

По способу изложения материала лекции могут быть:

- проблемная лекция,
- лекция-визуализация,
- лекция-беседа,
- лекция-дискуссия,

- лекция с разбором конкретных ситуаций,
- лекция с заранее запланированными ошибками (лекция-провокация),
- лекция-консультация,
- лекция-исследование,
- лекция с применением техники обратной связи,
- видеолекция,
- мультимедиа лекция.

На практические занятия выносятся вопросы, усвоение которых требуется на уровне навыков и умений. При проведении практических занятий необходимо отрабатывать задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями курсов по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием моделей типовых ситуаций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Важнейшим элементом практического занятия является учебная задача (проблема), предлагаемая для решения. Преподаватель подбирает примеры (задачи и логические задания) для практического занятия, представляет дидактическую цель: привитие каких навыков и умений применительно к каждой задаче установить, каких усилий от обучающихся она потребует, в чем должно проявиться творчество слушателей при решении данной задачи.

При планировании практического занятия и разработке индивидуальных заданий преподавателю важно учитывать подготовку и интересы каждого слушателя.

Рекомендуется сначала давать легкие задачи (логические задания), которые рассчитаны на репродуктивную деятельность, требующую простого воспроизведения способов действия, данных на лекции для осмысления и закрепления в памяти. Такие задачи помогают контролировать правильность понимания обучающимися отдельных вопросов изученного материала небольшого объема (как правило, в пределах одной лекции). В этом случае преобладает решение задач по образцу, предложенному на лекции.

Затем содержание учебных задач усложняется. Предлагаются задачи, рассчитанные на репродуктивно-преобразовательную деятельность, при которой обучающемуся нужно не только воспроизвести известный ему способ действий, но и дать анализ его целесообразности, высказать свои соображения, относящиеся к анализу условий задачи, выдвигаемых гипотез, полученных результатов. Этот тип задач по отдельным вопросам темы должен развивать умения и навыки применения изученных методов и контролировать их наличие у обучающихся.

В дальнейшем содержание задач (логических заданий) снова усложняется с таким расчетом, чтобы их решение требовало в начале отдельных элементов продуктивной деятельности, а затем – полностью продуктивной (творческой). Как правило, такие задачи в целом носят комплексный характер и предназначены для контроля глубины изучения материала темы или курса.

Выстраивая систему задач постепенно возрастающей сложности, преподаватель добивается усвоения слушателями наиболее важных методов и приемов, характерных для данной учебной дисциплины.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется на лекциях в самых разнообразных формах – опроса слушателей по изученным вопросам, диалога с преподавателем во время занятий, промежуточного тестирования, выполнения слушателями индивидуальных заданий по темам изучаемой дисциплины.

### Список литературы

1. Граждан, В.Д. Государственная гражданская служба: учебник для академического бакалавриата / В.Д. Граждан. - М.: Юрайт, 2022. - 468 с.: ил.- (Бакалавр. Академический курс)
2. Противодействие коррупции: новые вызовы: монография. – М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения, 2021. 384 с.
3. Панов А.Ю. Особенности противодействия конфликту интересов на государственной гражданской службе: учебное пособие (в схемах и определениях/ А.Ю. Панов. – Н. Новгород: Приволжский ИПК ФНС России, 2023. – 64 с.
4. Полетаев, Ю.Н. Правовое регулирование труда государственных гражданских служащих: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю.Н. Полетаев; М.А. Клочков. - М.: Юрайт, 2019. - 163 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс).
5. Уманская В.П., Малеванова Ю.В. Государственное управление и государственная служба в современной России: монография. Москва: Норма, 2020. - 176 с.
6. Анисферова, М.В. Государственная служба: учебное пособие. - М.: Проспект, 2023. - 592 с.
7. Антикоррупционная этика и служебное поведение: научно-практическое пособие. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 124 с.
8. Гладких, В.И. Противодействие коррупции на государственной службе: учебное пособие для бакалавриата, специалитета и магистратуры / В.И. Гладких; В.М. Алиев; В.Г. Степанов-Егиянц. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2019. - 207 с.
9. Завгородний, А. В. Служебные правоотношения государственных гражданских служащих в Российской Федерации: возникновение, изменение и прекращение: монография. -М.: Проспект, 2022. -192 с.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Формирование кадрового состава и способы замещения должностей государственной гражданской службы

(наименование учебной дисциплины)

#### Введение

Одними из основных направлений развития государственной гражданской службы в последние годы являются совершенствование системы подбора и отбора кадров, совершенствование порядка назначения на должности. Изучение дисциплины «Формирование кадрового состава и способы замещения должностей государственной гражданской службы» предполагает рассмотрение наиболее эффективных на сегодняшний день способов замещения должностей государственной гражданской службы, получение новых знаний, умений и компетенций, необходимых для формирования кадрового состава. Программа направлена на обучение этому искусству, а именно, умению найти и назначить на должность того человека, который необходим на конкретной должности и способного замещать эту должность.

#### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

В связи с повышением требований к уровню квалификации государственных гражданских служащих и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач дисциплина «Формирование кадрового состава и способы замещения должностей государственной гражданской службы» является весьма актуальной

и занимает важное место в процессе обновления и закрепления профессиональных знаний, повышения уровня профессиональной компетенции.

**Целью** изучения дисциплины «Формирование кадрового состава и способы замещения должностей государственной гражданской службы» является получение знаний, умений и компетенций, необходимых для формирования кадрового состава государственного органа, а также эффективного проведения конкурсных процедур. Для этого необходимо решить ряд **задач**:

1) изучить перспективные направления в области управления персоналом на государственной гражданской службе;

2) рассмотреть методику проведения собеседования при приеме на работу;

3) отработать навык проведения собеседования с кандидатом на вакантную должность.

В результате освоения данной дисциплины государственные гражданские служащие территориальных органов ФНС России получают новые знания по отбору кадров, формированию кадрового состава и навык проведения эффективного собеседования.

### Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- тренды управления персоналом;
- способы замещения должностей гражданской службы;
- виды интервью;
- методику проведения собеседования;
- ошибки при проведении собеседования;

*уметь:*

- применять правовые нормы, относящиеся к сфере профессиональной деятельности;
- формировать вопросы и задания для проведения собеседования;
- проводить собеседование;
- отстаивать свою позицию, обоснованно принимать решения и совершать действия в точном соответствии с законодательством;

*владеть навыками:*

- аналитической оценки в процессе выработки и принятия решений, прогнозирования последствий своих действий;
- работы в команде, решения проблемных вопросов;
- отбора кадров.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Формирование кадрового состава и способы замещения должностей государственной гражданской службы</b>		
<b>Базовый уровень</b>		
2.1	Тренды и системы управления персоналом на государственной гражданской службе. Понятие "кадровые технологии". Рекрутинг, в том числе с использованием современных информационных технологий	<i>Лекция</i>
2.2	Организация и проведение конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы	<i>Практика</i>
2.3	Методика проведения интервью и собеседования при приеме на работу. Психологические аспекты	<i>Лекция</i>
2.4	Интегрированное занятие. Тренинг "Собеседование при проведении конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы"	<i>Практика</i>

<b>Повышенный уровень</b>		
2.1	Тренды и системы управления персоналом на государственной гражданской службе. Понятие "кадровые технологии". Рекрутинг, в том числе с использованием современных информационных технологий	<i>Практика</i>
2.2	Методика проведения интервью и собеседования при приеме на работу. Психологические аспекты.	<i>Лекция</i>
2.3	Интегрированное занятие. Тренинг "Собеседование при проведении конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы"	<i>Практика</i>
<b>Мастерский уровень</b>		
2.1	Методика проведения интервью и собеседования при приеме на работу. Психологические аспекты.	<i>Лекция Практика</i>
2.2	Интегрированное занятие. Тренинг "Собеседование при проведении конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы"	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – от 8 до 12 часов (11-12% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Базовый уровень*

#### **2.1 Тренды и системы управления персоналом на государственной гражданской службе. Понятие "кадровые технологии". Рекрутинг, в том числе с использованием современных информационных технологий**

Современный менеджмент. Тренды в области управления персоналом. Современная концепция кадровой политики ФНС России. Обучение и развитие персонала. Изучение понятия «кадровые технологии». Возможности поиска и привлечения кадров.

#### **2.2 Организация и проведение конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы**

Нормативные правовые акты, регламентирующие порядок проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации и конкурса на включение в кадровый резерв. Порядок проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации. Состав конкурсной комиссии. Сроки проведения конкурсных процедур. Анализ Единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв государственных органов. Анализ Методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей в Федеральной налоговой службе.

#### **2.3 Методика проведения интервью и собеседования при приеме на работу. Психологические аспекты**

Понятие и виды интервью (собеседования) при приеме на работу. Формулирование и систематизация вопросов при организации и проведении конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и конкурса на включение в кадровый резерв. Эффективное проведение интервью и установление психологического контакта с претендентом на вакантную должность. Эффективное слушание, аргументация.

#### **2.4 Интегрированное занятие. Тренинг "Собеседование при проведении конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы"**

Вводная часть. Постановка целей и задач тренинга. Мини-лекция.

Обучение методике проведения интервью с участниками конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы. Отработка навыка определения наиболее значимых общих, прикладных и управленческих профессиональных и личностных качеств, которые необходимо проверить при проведении собеседования. Подготовка вопросов для проведения собеседования. Формирование конкурсной комиссии.

Работа конкурсной комиссии. Выбор победителей конкурса. Обсуждение и анализ эффективных вопросов, ошибок комиссии и претендентов на должность.

Подведение итогов занятия и обратная связь.

*Повышенный уровень*

## **2.1 Тренды и системы управления персоналом на государственной гражданской службе. Понятие "кадровые технологии". Рекрутинг, в том числе с использованием современных информационных технологий**

Современный менеджмент. Тренды в области управления персоналом. Современная концепция кадровой политики ФНС России. Обучение и развитие персонала. Изучение понятия «кадровые технологии». Возможности поиска и привлечения кадров.

## **2.2 Методика проведения интервью и собеседования при приеме на работу. Психологические аспекты.**

Понятие и виды интервью (собеседования) при приеме на работу. Формулирование и систематизация вопросов при организации и проведении конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и конкурса на включение в кадровый резерв. Эффективное проведение интервью и установление психологического контакта с претендентом на вакантную должность. Эффективное слушание, аргументация.

## **2.3 Интегрированное занятие. Тренинг "Собеседование при проведении конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы"**

Вводная часть. Постановка целей и задач тренинга. Мини-лекция.

Обучение методике проведения интервью с участниками конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы. Отработка навыка определения наиболее значимых общих, прикладных и управленческих профессиональных и личностных качеств, которые необходимо проверить при проведении собеседования. Подготовка вопросов для проведения собеседования. Формирование конкурсной комиссии. Работа конкурсной комиссии. Выбор победителей конкурса. Обсуждение и анализ эффективных вопросов, ошибок комиссии и претендентов на должность.

Подведение итогов занятия и обратная связь.

*Мастерский уровень*

## **2.1 Методика проведения интервью и собеседования при приеме на работу. Психологические аспекты.**

Понятие и виды интервью (собеседования) при приеме на работу. Формулирование и систематизация вопросов при организации и проведении конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и конкурса на включение в кадровый резерв. Эффективное проведение интервью и установление психологического контакта с претендентом на вакантную должность. Эффективное слушание, аргументация.

## **2.2 Интегрированное занятие. Тренинг "Собеседование при проведении конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы"**

Обучение методике проведения интервью с участниками конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы. Отработка навыка определения наиболее значимых общих, прикладных и управленческих профессиональных и личностных качеств, которые необходимо проверить при проведении собеседования. Подготовка вопросов для проведения собеседования. Формирование конкурсной комиссии. Работа конкурсной комиссии. Выбор победителей конкурса. Обсуждение и анализ эффективных вопросов, ошибок комиссии и претендентов на должность.

Подведение итогов занятия и обратная связь.

### **Практические задания (примеры)**

#### **Задание 1.**

Определите, какими профессиональными и личностными качествами должен обладать специалист, замещающий конкретную должность (должность определяет преподаватель)

**Задание 2.**

Подготовьте кейс, который позволит определить, обладает ли кандидат на замещение вакантной должности государственной гражданской службы стрессоустойчивостью

**Задание 3.**

Подготовить кейс для проведения собеседования с участниками конкурса на замещение конкретной вакантной должности государственной гражданской службы (должность определяется преподавателем).

**Задание 4.**

Для проведения собеседования подготовьте 1 биографический вопрос, 1 открытый, 1 проективный вопрос. 1 вопрос на проверку определенной компетенции

**Задание 5.**

Для проведения собеседования подготовьте 1 вопрос, используя метод CARE

**Задание 5.**

Укажите, какие тренды и системы управления персоналом на государственной гражданской службе вы используете

### **Методические рекомендации**

Введение многоуровневого образования, создание единого образовательного пространства обуславливают необходимость нового подхода к организации обучения. Работа преподавателя направлена не только на трансляцию теоретических, научных знаний, но на выбор оптимальной стратегии преподавания, использование при организации и проведении аудиторной работы современных образовательных технологий, направленных на создание творческой атмосферы образовательного процесса.

Поэтому при реализации учебного процесса большое внимание уделяется применению современных форм и технологий проведения занятий: тренингов, кейсов, деловых игр, многих других приемов, потому что именно они развивают профессиональные и общекультурные компетенции слушателей, формируют необходимые для профессии умения и навыки, создают предпосылки для психологической готовности внедрять в реальную практику освоенные умения и навыки.

В содержании обучения приоритет отдается практической направленности обучения: актуальным проблемам законодательства Российской Федерации, анализу правомерного применения норм права в типичных ситуациях повседневной деятельности государственного служащего, обзору судебной практики.

При проведении лекций используются активные и интерактивные формы проведения занятий. В части компетентностно-деятельностного подхода психолого-педагогической основой обучения является активная познавательная деятельность самого обучающегося, приводящая к формированию умений творчески мыслить, используя приобретаемые в процессе деятельности знания, навыки и умения.

Активные методы обучения стимулируют познавательную деятельность слушателей и опираются на методические основы педагогической технологии «Развитие критического мышления».

Технологическую основу составляет базовая модель трех стадий «вызов – реализация смысла (осмысление) – рефлексия (размышление)», которая позволяет помочь слушателям самим определять цели обучения, осуществлять активный поиск информации и размышлять о том, что они узнали. На стадии вызова (evocation) в сознании слушателей происходит процесс актуализации имеющихся знаний и представлений о предмете изучения. Поскольку при этом сочетаются индивидуальная и групповая формы работы, участие слушателей в образовательном процессе активизируется, формируется познавательный интерес. Результатом данных процессов является самостоятельное определение ими цели дальнейшей учебной деятельности.

На стадии осмысления (realization) слушатель вступает в непосредственный контакт с новой информацией – носителем новых идей. Происходит ее систематизация. Стадия рефлексии (reflection) характеризуется тем, что слушатели закрепляют новые знания и активно перестраивают собственные представления с тем, чтобы включить в них новые понятия. Таким образом, происходит “присвоение” нового знания и формирование на его основе своего аргументированного представления об изучаемом объекте.

В ходе работы по такой модели учащиеся овладевают различными способами интегрирования информации, учатся вырабатывать собственное мнение на основе осмысления различного опыта, идей и представлений, строить умозаключения и логические цепи доказательств, выражать свои мысли четко, понятно для других, уверенно и корректно по отношению к окружающим.

При проведении занятий обязательно учитывается распределение времени на лекционный материал и выполнение практических занятий в соответствии с утвержденным учебно-тематическим планом.

На лекционных занятиях излагаются наиболее важные и сложные вопросы, являющиеся теоретической основой нормативных документов и практических действий. Часть лекций может излагаться проблемным методом с привлечением слушателей для решения сформулированных преподавателем проблем.

Каждая лекция должна:

- иметь четкую структуру и логику раскрытия последовательно излагаемых вопросов (понятийная линия лекции);
- иметь твердый теоретический и методический стержень, важную проблему;
- иметь законченный характер освещения определенной темы (проблемы), тесную связь с предыдущим материалом;
- быть доказательной и аргументированной, содержать достаточное количество ярких и убедительных примеров, фактов, обоснований, иметь четко выраженную связь с практикой;
- быть проблемной, раскрывать противоречия и указывать пути их решения, ставить перед обучающимися вопросы для размышления;
- обладать силой логической аргументации и вызывать у слушателей необходимый интерес, давать направление для самостоятельной работы;
- находиться на современном уровне развития науки и техники, содержать прогноз их развития на ближайшие годы;
- отражать методическую обработку материала (выделение главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, повторение их в различных формулировках);
- быть наглядной, сочетаться по возможности с демонстрацией аудиовизуальных материалов, макетов, моделей и образцов;
- излагаться четким и ясным языком, содержать разъяснение всех вновь вводимых терминов и понятий;
- быть доступной для восприятия данной аудиторией.

На практические занятия выносятся вопросы, усвоение которых требуется на уровне навыков и умений. При проведении практических занятий необходимо отрабатывать задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями курсов по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием моделей типовых ситуаций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определенных категорий обучаемых, объединенных в соответствующую подгруппу.

Важнейшим элементом практического занятия является учебная задача (проблема), предлагаемая для решения. Преподаватель подбирает примеры (задачи и логические задания) для практического занятия, представляет дидактическую цель: привитие каких навыков и умений применительно к каждой задаче установить, каких усилий от обучающихся она потребует, в чем должно проявиться творчество слушателей при решении данной задачи.

При планировании практического занятия и разработке индивидуальных заданий преподавателю важно учитывать подготовку и интересы каждого слушателя.

Рекомендуется сначала давать легкие задачи (логические задания), которые рассчитаны на репродуктивную деятельность, требующую простого воспроизведения способов действия, данных на лекции для осмысления и закрепления в памяти. Такие задачи помогают контролировать правильность понимания обучающимися отдельных вопросов изученного материала небольшого объема (как правило, в пределах одной лекции). В этом случае преобладает решение задач по образцу, предложенному на лекции.

Затем содержание учебных задач усложняется. Предлагаются задачи, рассчитанные на репродуктивно-преобразовательную деятельность, при которой обучающемуся нужно не только воспроизвести известный ему способ действий, но и дать анализ его целесообразности, высказать свои соображения, относящиеся к анализу условий задачи, выдвигаемых гипотез, полученных результатов. Этот тип задач по отдельным вопросам темы должен развивать умения и навыки применения изученных методов и контролировать их наличие у обучающихся.

В дальнейшем содержание задач (логических заданий) снова усложняется с таким расчетом, чтобы их решение требовало вначале отдельных элементов продуктивной деятельности, а затем – полностью продуктивной (творческой). Как правило, такие задачи в целом носят комплексный характер и предназначены для контроля глубины изучения материала темы или курса.

Выстраивая систему задач постепенно возрастающей сложности, преподаватель добивается усвоения слушателями наиболее важных методов и приемов, характерных для данной учебной дисциплины.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется на лекциях в самых разнообразных формах – опроса слушателей по изученным вопросам, диалога с преподавателем во время занятий, промежуточного тестирования, выполнения слушателями индивидуальных заданий по темам изучаемой дисциплины.

### **Список литературы**

1. Иванова, С. В. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство / С. В. Иванова. - 8-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 155 с.
2. Карелина, И.Ю. Нанимай быстро, увольняй редко: как собрать правильную команду/ И.Ю. Карелина. - М.: ЭКСМО, 2021. - 192 с.
3. Каришина, И. Е. Методы оценки кандидатов на замещение вакантной должности: учебное пособие / И.Е. Каришина; О.И. Суховеева. - Н. Новгород: Академия ФНС ЛАБ-Волга, 2024. - 52 с.
4. Фотинова, Л.В. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов / Л.В. Фотинова. - М.: Юрайт, 2023. - 362 с. - (Высшее образование)
5. Борисов, К. Герой и его команда: Как собрать, зажечь и достичь результатов/ К. Борисов. - М.: Альпина ПРО, 2022. - 208 с

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

## Современные управленческие технологии

(наименование учебной дисциплины)

### Введение

В ходе налоговой реформы законодательство постоянно претерпевает значительные изменения, непрерывно совершенствуется организационная структура всех уровней налоговых органов. Дисциплина «Современные управленческие технологии» представляет собой комплекс тем, в которых рассматриваются современные тенденции в области управления персоналом, а также наиболее эффективные на сегодняшний день инструменты и технологии управления кадрами. Слушатели получают знания, умения и компетенции, необходимые для определения кадровой политики организации, разработки технологии эффективного управления.

### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

В связи с повышением требований к уровню квалификации государственных гражданских служащих и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач дисциплина «Современные управленческие технологии» является весьма актуальной и занимает важное место в процессе обновления и закрепления профессиональных знаний, повышения уровня профессиональной компетенции. Дисциплина направлена на обеспечение соответствия квалификации обучающихся меняющимся условиям профессиональной деятельности, приобретение и развитие компетенций, необходимых для эффективной деятельности в сфере управления персоналом.

**Цель** изучения данной дисциплины состоит в формировании у слушателей знаний о новейших подходах, инструментах и методах управления персоналом в организации.

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие **задачи**:

- 1) изучение целей, способов, теорий, моделей управления персоналом на государственной гражданской службе;
- 2) создание условий для трансформации учебно-познавательной деятельности слушателей в профессиональную деятельность служащих налоговых органов;
- 3) дополнение имеющихся базовых знаний сотрудников налоговых органов по основным направлениям применения современных управленческих технологий, их закрепление, обобщение и систематизация;
- 4) обучение управлению мотивацией персонала, рассмотрение актуальных вопросов вовлеченности и дисциплины труда в процессе осуществления профессиональной деятельности с целью принятия грамотных решений с учетом поставленных служебных задач;
- 5) отработка навыка постановки целей и управления временем;
- 6) изучение основ проектной деятельности.

В связи с тем, что структурные преобразования и технический прогресс вносят значительные изменения в характер труда, предъявляя к сотрудникам налоговых органов более высокие требования, увеличивая экономическую и социальную значимость результатов их деятельности, дисциплина «Современные управленческие технологии» занимает важное место в процессе обновления и закрепления профессиональных знаний и овладения управленческими навыками.

### Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной программы государственный гражданский служащий должен

*знать*:

- цели, способы, теории, модели управления персоналом;
- особенности управления персоналом на государственной гражданской службе;

- основы проектной деятельности;
- концепцию кадровой политики ФНС России, ее миссию и манифест;
- модели управления персоналом на государственной гражданской службе;
- требования к речевому взаимодействию государственных гражданских служащих;
- технологии управления временем;
- виды мотивации персонала;
- имиджевые и репутационные стратегии органов ФНС России;

*уметь:*

- оперировать правовыми понятиями и категориями;
- анализировать и правильно применять особенности управления персоналом на государственной гражданской службе;
- осуществлять управленческую деятельность с использованием современных технологий;
- применять методы управления временем;

*владеть навыками:*

- аналитической оценки в процессе выработки и принятия решений, прогнозирования последствий своих действий;
- планирования работы службы управления персоналом на основе анализа данных;
- развития ключевых компетенций гражданского служащего;
- проведения SWOT-анализа;
- работы с проектами;
- эффективного взаимодействия в команде;
- управления мотивацией персонала, вовлеченностью и дисциплиной труда;
- целеполагания;
- планирования времени.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Современные управленческие технологии</b>		
<b>Базовый уровень</b>		
3.1	Эволюция управления персоналом на государственной гражданской службе: цели, способы, теории, модели управления персоналом	<i>Лекция</i>
3.2	Кадровая политика ФНС России: миссия, манифест, политика в области качества оказываемых услуг (клиентоориентированность и человекоцентричность)	<i>Лекция</i>
3.3	Функциональный подход к управлению персоналом и основные направления его реализации	<i>Лекция</i>
3.4	Имидж представителя налоговой службы: формирование и развитие. Имиджевые и репутационные стратегии органов ФНС России	<i>Практика</i>
3.5	Формирование и развитие ключевых компетенций государственного гражданского служащего	<i>Практика</i>
3.6	Современные требования к речевому взаимодействию государственных гражданских служащих	<i>Практика</i>
3.7	Мотивация профессиональной деятельности	<i>Практика</i>
3.8	Эффективный тайм-менеджмент. Как быть продуктивным и успевать главное	<i>Практика</i>
<b>Повышенный уровень</b>		
3.1	Управление персоналом на государственной гражданской службе. Современная кадровая политика ФНС России: миссия, политика в области качества оказываемых услуг	<i>Лекция</i>

	(клиентоориентированность и человекоцентричность)	
3.2	Мотивация профессиональной деятельности	Лекция
3.3	Тренинг "Эффективное публичное выступление"	Практика
3.4	Эффективный тайм-менеджмент. Как быть продуктивным и успевать главное	Практика
3.5	Проектный подход в кадровой работе	
3.5.1	Управление кадровым составом: проблемы, пути их решения (выбор темы проекта)	Практика
3.5.2	Проектная деятельность. Структура и подготовка проекта. Управление рисками проекта. SWOT – анализ	Практика
3.5.3	Практическая визуализация: слайды, инфографика, таблицы и документы	Лекция
3.5.4	Проектная работа	Практика
<b>Мастерский уровень</b>		
3.1	Эволюция управления персоналом: цели, способы, теории, модели управления персоналом (клиентоориентированность и человекоцентричность)	Лекция
3.2	Управление мотивацией персонала, его вовлечённостью и дисциплиной труда	Практика
3.3	Формирование кадровой и управленческой отчетности	Лекция
3.4	Эффективный тайм-менеджмент. Как быть продуктивным и успевать главное	Практика

Объем занятий по дисциплине – от 12 до 32 часов (16%-39% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Базовый уровень*

#### **3.1 Эволюция управления персоналом на государственной гражданской службе: цели, способы, теории, модели управления персоналом**

Понятие, теории и модели управления персоналом. Подходы к управлению персоналом. Классическая теория в области управления персоналом. Представители теории человеческих отношений управления персоналом. Сущность гуманистического подхода к управлению людьми. Представители теории человеческих ресурсов управления персоналом. Модели управления персоналом (США, Западная Европа, Швеция, Япония). Особенности управления персоналом в России. Стратегия управления персоналом. Направления работы кадровых служб.

#### **3.2 Кадровая политика ФНС России: миссия, манифест, политика в области качества оказываемых услуг (клиентоориентированность и человекоцентричность)**

Современная концепция кадровой политики, миссия и политика ФНС России в области качества предоставления государственных услуг. Декларация человекоцентричности.

#### **3.3 Функциональный подход к управлению персоналом и основные направления его реализации**

Подходы к управлению персоналом. Сущность, основные принципы и направления реализации функционального подхода

#### **3.4 Имидж представителя налоговой службы: формирование и развитие. Имиджевые и репутационные стратегии органов ФНС России**

Теоретические аспекты создания имиджа органов власти. Современные аспекты и тенденции формирования имиджа государственного гражданского служащего. Особенности формирования профессионального, персонального имиджа государственного служащего. Анализ факторов и проблемных вопросов формирования имиджа

государственного служащего. Методы непрямого воздействия в процессах создания репутации. Использование понятий реноме, престижа, респектабельности.

### **3.5 Формирование и развитие ключевых компетенций государственного гражданского служащего**

Понятие: коучинг, дорожная карта. Готовность к изменениям, формирование умения работы в команде. Формирование индивидуальной дорожной карты сотрудника. Практические аспекты работы в коллективе (навыки, сложности, мотивация и т.д.)

### **3.6 Современные требования к речевому взаимодействию государственных гражданских служащих**

Речевая культура как часть культуры современного российского общества. Функциональные стили русского языка, языковые особенности и жанры. Основные приемы перевода официально-делового стиля в устную речь. Коммуникативная норма и культура речи в деловом общении. Речевой аппарат и техники звукоизвлечения. Основные упражнения для настройки голоса и речевого аппарата. Техники развития артикуляции. Официально-деловой стиль. Приемы перевода официально-делового стиля в устную речь.

### **3.7 Мотивация профессиональной деятельности**

Виды и способы стимулирования государственных гражданских служащих. Способы мотивации. Принципы повышения мотивации. Материальное и нематериальное стимулирование.

### **3.8 Эффективный тайм-менеджмент. Как быть продуктивным и успевать главное**

Понятие тайм-менеджмента. Парадокс продуктивности. Основа современного тайм-менеджмента: целеполагание, планирование, самомотивация. Технология жестко-гибкого планирования. Приоритизация. Жесткие и гибкие задачи. Матрица Эйзенхауэра. Декомпозиция. Поглотители времени. Отработка техник на практике.

*Повышенный уровень*

### **3.1 Управление персоналом на государственной гражданской службе. Современная кадровая политика ФНС России: миссия, политика в области качества оказываемых услуг (клиентоориентированность и человекоцентричность)**

Подходы к управлению персоналом. Особенности управления персоналом в России. Стратегия управления персоналом. Направления работы кадровых служб.

Современная концепция кадровой политики, миссия и политика ФНС России в области качества предоставления государственных услуг. Декларация человекоцентричности.

### **3.2 Мотивация профессиональной деятельности**

Виды и способы стимулирования государственных гражданских служащих. Способы мотивации. Создание условий для рационального использования человеческих ресурсов, творческой активности подчиненных. Принципы повышения мотивации. Материальное и нематериальное стимулирование. Анализ практических примеров.

### **3.3 Тренинг "Эффективное публичное выступление"**

Подготовка публичного выступления. Качества хорошего оратора и хорошей публичной речи. Основные требования к публичному выступлению. Критерии выбора темы. Структура выступления. Зачин и вступление. Виды вступления. Основная часть. Аргументация. Заключение. Плюсы и минусы чтения готового текста. Средства выразительности речи. Приемы публичной речи.

### **3.4 Эффективный тайм-менеджмент. Как быть продуктивным и успевать главное**

Понятие тайм-менеджмента. Основа современного тайм-менеджмента: целеполагание, планирование, самомотивация. Технология жестко-гибкого планирования. Техника «лягушки». Приоритизация. Жесткие и гибкие задачи. Матрица Эйзенхауэра. Декомпозиция. Техника поедания слона. Метод швейцарского сыра. Хронофаги (поглотители времени). Отработка техник на практике.

### **3.5 Проектный подход в кадровой работе**

### **3.5.1 Управление кадровым составом: проблемы, пути их решения (выбор темы проекта)**

Основные направления деятельности по работе с кадрами. Выявление проблем. Выбор темы для подготовки проекта по решению выявленных проблем.

### **3.5.2 Проектная деятельность. Структура и подготовка проекта. Управление рисками проекта. SWOT – анализ**

Проектная деятельность, поиск и нахождение обучающимся практического средства (инструмента) для решения жизненной или познавательной проблемы. Особенности проектной деятельности в ФНС России. Структура проекта. Элементы SWOT анализа. Анализ внутренних и внешних факторов. Анализ возможностей и угроз при реализации проекта.

### **3.5.3 Практическая визуализация: слайды, инфографика, таблицы и документы**

Подготовка презентаций с использованием возможностей программных средств и графических редакторов. Правила подготовки эффективной презентации. Основные ошибки при создании публичных презентаций. Инфографика: понятие, примеры, варианты составления.

### **3.5.4 Проектная работа**

Проект и проектная деятельность. Процесс проектной деятельности. Основы управления проектами. Особенности организации проектной деятельности в органах власти. Принципы подбора кадров и основные принципы, методы и правила взаимодействия внутри и вовне команды проекта с учетом позиции сотрудника в команде.

*Мастерский уровень*

### **3.1 Эволюция управления персоналом: цели, способы, теории, модели управления персоналом (клиентоориентированность и человекоцентричность)**

Понятие, теории и модели управления персоналом. Подходы к управлению персоналом. Классическая теория в области управления персоналом. Представители теории человеческих отношений управления персоналом. Сущность гуманистического подхода к управлению людьми. Представители теории человеческих ресурсов управления персоналом. Модели управления персоналом (США, Западная Европа, Швеция, Япония). Особенности управления персоналом в России. Стратегия управления персоналом. Направления работы кадровых служб.

### **3.2 Управление мотивацией персонала, его вовлечённостью и дисциплиной труда**

Манифест ФНС России. Выявление типа мотивации. Характеристика сотрудников в зависимости от уровня их потребностей. Типовые сценарии и мотивация. Управление вовлеченностью персонала. Факторы вовлеченности персонала. Типы вовлеченности персонала. Обратная связь сотруднику. Принципы поощрения. Принципы наказания. Принципы мотивирующей оплаты труда. Влияние различных систем оплаты труда на производительность труда. Разработка показателей и критериев эффективности работы сотрудников. Применение системы вознаграждения, основанной на ключевых показателях эффективности (KPI). Эффективная обратная связь

### **3.3 Формирование кадровой и управленческой отчетности**

Виды и формы отчетности. Порядок формирования. Составление отчетности и ее анализ для принятия управленческих решений

### **3.4 Эффективный тайм-менеджмент. Как быть продуктивным и успевать главное**

Понятие тайм-менеджмента. Основа современного тайм-менеджмента: целеполагание, планирование, самомотивация. Технология жестко-гибкого планирования. Техника «лягушки». Приоритизация. Жесткие и гибкие задачи. Матрица Эйзенхауэра. Декомпозиция. Техника поедания слона. Метод швейцарского сыра. Хронофаги (поглотители времени). Отработка техник на практике.

## Практические задания (примеры)

### Задание 1.

#### Что вам мешает успешно мотивировать подчиненных?

Используя предлагаемую ниже шкалу, оцените, насколько часто встречается у вас каждая из перечисленных в данном тесте ошибок. Для этого следует обвести соответствующую цифру оценочной шкалы. Оценить следует частоту каждой из перечисленных ошибок:

- 5 – практически всегда;**
- 4 – довольно часто;**
- 3 – время от времени;**
- 2 – довольно редко;**
- 1 – практически никогда.**

Ошибки с подчиненными в работе	Оценка
Не учитываю интересы и склонности подчиненных при распределении работы	1 2 3 4 5
Излишнее давление, неоправданно авторитетный подход	1 2 3 4 5
Неумение обеспечить должный уровень информированности подчиненных под ключевым вопросом	1 2 3 4 5
Расхождение между требованиями к работе и рабочему поведению подчиненных и личным примером со стороны руководителя	1 2 3 4 5
Невнимание к личным проблемам подчиненных	1 2 3 4 5
Не уделяется внимание обучению и развитию подчиненных	1 2 3 4 5
Попустительство, недостаточная требовательность к подчиненным	1 2 3 4 5
Непоследовательность, частая смена требований к исполнению	1 2 3 4 5
Неумение выполнять данные подчиненным обещания, держать слово	1 2 3 4 5
Излишне формальные отношения с подчиненными	1 2 3 4 5
Игнорирование инициатив и предложений со стороны подчиненных, направленных на улучшение работы	1 2 3 4 5
Подчиненные не привлекаются к подготовке решений по вопросам, которые находятся в пределах их компетенции, и решений, которые им предстоит реализовать впоследствии	1 2 3 4 5
Неумение установить четкие требования к работе подчиненных	1 2 3 4 5
Грубость и нетактичность по отношению к подчиненным	1 2 3 4 5
Некоммуникабельность, неумение общаться	1 2 3 4 5
Неумение использовать сильные стороны подчиненных для достижения намеченных целей	1 2 3 4 5
Слишком жесткий, излишне мелочный контроль за работой подчиненных или, наоборот, ослабленный контроль за работой, за результатами их труда	1 2 3 4 5
Неумение правильно распределять работу среди подчиненных	1 2 3 4 5
Излишняя эмоциональность, несдержанность в конфликтных ситуациях	1 2 3 4 5
Конфликтность, склонность к эмоциональным реакциям на действия и поведение подчиненных	1 2 3 4 5
Недостаточно усилий направляется на поддержание высокого уровня мотивации подчиненных в наилучшем выполнении порученной работы	1 2 3 4 5
Нежелание делегировать полномочия, делиться ими с подчиненными	1 2 3 4 5
Постановка нечетких, неконкретных целей в работе	1 2 3 4 5
Несправедливость в оценке трудового вклада, результатов работы	1 2 3 4 5

подчиненных					
Неумение установить верную дистанцию в отношениях с подчиненными	1	2	3	4	5

Для каждой из пяти предлагаемых категорий ошибок, которые могут допускаться руководителем в отношении подчиненных, **подсчитайте сумму для соответствующих вопросов.**

Особое внимание в дальнейшей работе по самосовершенствованию следует обратить внимание на те категории ошибок, по которым вы набрали **наиболее высокую сумму баллов.**

Категория ошибок	Недостаточное использование потенциала подчиненных	Неправильный стиль управления	Ошибки, связанные с организацией работы	Нарушение этических норм и требований	Ошибки в сфере межличностных отношений
<b>Номера вопросов</b>	1, 6, 11, 16, 21	2, 7, 12, 17, 22	3, 8, 13, 18, 23	4,9,14,19,24	5, 10, 15, 20, 25
<b>Сумма баллов</b>					

Уровень трудовой мотивации работников существенно зависит от того взаимопонимания, которое устанавливается между ними и руководством. Чем меньше ошибок, снижающих взаимопонимание с подчиненными, допускает руководитель, тем выше их трудовая мотивация.

На мотивацию работников, их желание работать с высокой отдачей влияет и степень возложенной на них ответственности и самостоятельности, которая позволяет исполнителю самому принимать решения и в определенных пределах контролировать промежуточные результаты работы. Именно от сложившейся в организации практики взаимодействия руководителей с подчиненными зависит то, насколько инициативны и самостоятельны будут работники при выполнении порученной работы. Готовность работника взять на себя дополнительную ответственность зависит от того, в какой степени руководство будет наделять его необходимыми полномочиями. И наконец, сложившаяся практика управления позволяет людям пережить состояние успеха, почувствовать себя победителями.

Низкое качество управления, накладки в работе, неразбериха снижают мотивацию работников.

### **Задание 2.**

Организации выполняют различные работы для достижения ряда целей. Обычно работы можно представлять как проекты или как операции. В этом случае деятельность называется операционной. Продукт проекта может быть материальным (например, новое техническое оснащение вагонов), или нематериальным (обучение рабочих кадров), или представлять собой комбинацию из материальных и нематериальных объектов. Уникальность продукта означает либо его существенные отличия от других аналогичных продуктов, либо отличия в условиях, в которых он создается. В целом деятельность любого предприятия или организации может быть определена либо как функциональная, либо как проектная (возможны их комбинации). В чем состоит разница между функциональной, операционной и проектной деятельностью в организации? Приведите примеры функциональной, операционной и проектной деятельности.

### **Задание 3.**

Проведите мозговой штурм по 20ти различным тематикам.

Например, придумайте 20 способов использования карандаша

#### **Задание 4.**

Подберите стереотип для формирования персонального профессионального имиджа государственного служащего ФНС России (уровень специалиста). Обоснуйте выбор данного стереотипа. Выделите 3 основных признака выбранного стереотипа. Разработайте не менее 3 информационных поводов для продвижения создаваемого имиджа через СМИ.

Поясните, по каким причинам «норма» является центральным понятием культуры речи и в чем заключается изменчивость языковой нормы.

#### **Задание 5.**

Переработайте нормативный текст ст. 72 НК РФ, ч.4. «Способы обеспечения исполнения обязанности по уплате налогов, сборов, страховых взносов» для использования в устной речи. Сведения о принятых налоговыми органами решениях о применении способов обеспечения исполнения обязанности по уплате налогов, сборов, страховых взносов, установленных статьями 73 и 77 настоящего Кодекса, и о решениях о принятии обеспечительных мер, предусмотренных подпунктом 1 пункта 10 статьи 101 настоящего Кодекса, а также об отмене либо о прекращении действия таких решений размещаются на официальном сайте федерального органа исполнительной власти, уполномоченного по контролю и надзору в области налогов и сборов, в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" с указанием имущества, в отношении которого вынесено соответствующее решение. Сведения, предусмотренные настоящим пунктом, размещаются в течение трех дней со дня принятия соответствующего решения налогового органа, но не ранее вступления в силу решения о привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения или решения об отказе в привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения, исполнение которого обеспечено запретом на отчуждение (передачу в залог) имущества налогоплательщика без согласия налогового органа в соответствии с пунктом 10 статьи 101 настоящего Кодекса. Состав размещаемых сведений и порядок их размещения утверждаются федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным по контролю и надзору в области налогов и сборов».

#### **Задание 6.**

Произнесите 3 известные Вам трудноговорки.

#### **Задание 7.**

Распределите задачи, указанные лектором, в соответствии с матрицей Эйзенхауэра (важные срочные, не важные срочные, важные не срочные, не важные не срочные).

#### **Задание 8.**

Изучите техники декомпозиции. В чем отличие техники «Съешь слона» от техники «Швейцарского сыра»

### **Методические рекомендации**

Введение многоуровневого образования, создание единого образовательного пространства обуславливают необходимость нового подхода к организации обучения. Работа преподавателя направлена не только на трансляцию теоретических, научных знаний, но на выбор оптимальной стратегии преподавания, использование при организации и проведении аудиторной работы современных образовательных технологий, направленных на создание творческой атмосферы образовательного процесса.

Поэтому при реализации учебного процесса большое внимание уделяется применению современных форм и технологий проведения занятий: тренингов, кейсов, деловых игр, многих других приемов, потому что именно они развивают профессиональные и общекультурные компетенции слушателей, формируют необходимые для профессии умения и навыки, создают предпосылки для психологической готовности внедрять в реальную практику освоенные умения и навыки.

В содержании обучения приоритет отдается практической направленности обучения: актуальным проблемам законодательства Российской Федерации, анализу правомерного применения норм права в типичных ситуациях повседневной деятельности государственного служащего, обзору судебной практики.

При проведении лекций используются активные и интерактивные формы проведения занятий. В части компетентностно-деятельностного подхода психолого-педагогической основой обучения является активная познавательная деятельность самого обучающегося, приводящая к формированию умений творчески мыслить, используя приобретаемые в процессе деятельности знания, навыки и умения.

Активные методы обучения стимулируют познавательную деятельность слушателей и опираются на методические основы педагогической технологии «Развитие критического мышления».

Технологическую основу составляет базовая модель трех стадий «вызов – реализация смысла (осмысление) – рефлексия (размышление)», которая позволяет помочь слушателям самим определять цели обучения, осуществлять активный поиск информации и размышлять о том, что они узнали. На стадии вызова (evocation) в сознании слушателей происходит процесс актуализации имеющихся знаний и представлений о предмете изучения. Поскольку при этом сочетаются индивидуальная и групповая формы работы, участие слушателей в образовательном процессе активизируется, формируется познавательный интерес. Результатом данных процессов является самостоятельное определение ими цели дальнейшей учебной деятельности.

На стадии осмысления (realization) слушатель вступает в непосредственный контакт с новой информацией – носителем новых идей. Происходит ее систематизация. Стадия рефлексии (reflection) характеризуется тем, что слушатели закрепляют новые знания и активно перестраивают собственные представления с тем, чтобы включить в них новые понятия. Таким образом, происходит «присвоение» нового знания и формирование на его основе своего аргументированного представления об изучаемом объекте.

В ходе работы по такой модели учащиеся овладевают различными способами интегрирования информации, учатся вырабатывать собственное мнение на основе осмысления различного опыта, идей и представлений, строить умозаключения и логические цепи доказательств, выражать свои мысли четко, понятно для других, уверенно и корректно по отношению к окружающим.

При проведении занятий обязательно учитывается распределение времени на лекционный материал и выполнение практических занятий в соответствии с утвержденным учебно-тематическим планом.

На лекционных занятиях излагаются наиболее важные и сложные вопросы, являющиеся теоретической основой нормативных документов и практических действий. Часть лекций может излагаться проблемным методом с привлечением слушателей для решения сформулированных преподавателем проблем.

Каждая лекция должна:

- иметь четкую структуру и логику раскрытия последовательно излагаемых вопросов (понятийная линия лекции);
- иметь твердый теоретический и методический стержень, важную проблему;
- иметь законченный характер освещения определенной темы (проблемы), тесную связь с предыдущим материалом;
- быть доказательной и аргументированной, содержать достаточное количество ярких и убедительных примеров, фактов, обоснований, иметь четко выраженную связь с практикой;
- быть проблемной, раскрывать противоречия и указывать пути их решения, ставить перед обучающимися вопросы для размышления;
- обладать силой логической аргументации и вызывать у слушателей необходимый интерес, давать направление для самостоятельной работы;

- находиться на современном уровне развития науки и техники, содержать прогноз их развития на ближайшие годы;
- отражать методическую обработку материала (выделение главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, повторение их в различных формулировках);
- быть наглядной, сочетаться по возможности с демонстрацией аудиовизуальных материалов, макетов, моделей и образцов;
- излагаться четким и ясным языком, содержать разъяснение всех вновь вводимых терминов и понятий;
- быть доступной для восприятия данной аудиторией.

На практические занятия выносятся вопросы, усвоение которых требуется на уровне навыков и умений. При проведении практических занятий необходимо отрабатывать задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями курсов по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием моделей типовых ситуаций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Важнейшим элементом практического занятия является учебная задача (проблема), предлагаемая для решения. Преподаватель подбирает примеры (задачи и логические задания) для практического занятия, представляет дидактическую цель: привитие каких навыков и умений применительно к каждой задаче установить, каких усилий от обучающихся она потребует, в чем должно проявиться творчество слушателей при решении данной задачи.

При планировании практического занятия и разработке индивидуальных заданий преподавателю важно учитывать подготовку и интересы каждого слушателя.

Рекомендуется сначала давать легкие задачи (логические задания), которые рассчитаны на репродуктивную деятельность, требующую простого воспроизведения способов действия, данных на лекции для осмысления и закрепления в памяти. Такие задачи помогают контролировать правильность понимания обучающимися отдельных вопросов изученного материала небольшого объема (как правило, в пределах одной лекции). В этом случае преобладает решение задач по образцу, предложенному на лекции.

Затем содержание учебных задач усложняется. Предлагаются задачи, рассчитанные на репродуктивно-преобразовательную деятельность, при которой обучающемуся нужно не только воспроизвести известный ему способ действий, но и дать анализ его целесообразности, высказать свои соображения, относящиеся к анализу условий задачи, выдвигаемых гипотез, полученных результатов. Этот тип задач по отдельным вопросам темы должен развивать умения и навыки применения изученных методов и контролировать их наличие у обучающихся.

В дальнейшем содержание задач (логических заданий) снова усложняется с таким расчетом, чтобы их решение требовало вначале отдельных элементов продуктивной деятельности, а затем – полностью продуктивной (творческой). Как правило, такие задачи в целом носят комплексный характер и предназначены для контроля глубины изучения материала темы или курса.

Выстраивая систему задач постепенно возрастающей сложности, преподаватель добивается усвоения слушателями наиболее важных методов и приемов, характерных для данной учебной дисциплины.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется на лекциях в самых разнообразных формах – опроса слушателей по изученным вопросам, диалога с преподавателем во время занятий, промежуточного тестирования, выполнения слушателями индивидуальных заданий по темам изучаемой дисциплины.

### Список литературы

1. Беляков, Н. Ф. Руководителями не рождаются, а становятся: учебное пособие / Н.Ф. Беляков. - Н. Новгород: Академия ФНС ЛАБ- Волга, 2024. - 126 с.
2. Артёменкова, Т.А. Практическое руководство для "жертв" тайм-менеджмента/ Т.А. Артёменкова. - М.: Проспект, 2021. - 144 с.
3. Архангельский, Г. Время. Большая книга тайм-менеджмента/ Г. Архангельский. - М.: АСТ, 2019. - 416 с.
4. Беляков, Н. Ф. Управление персоналом. (Курс лекций по управлению персоналом): учебное пособие / Н.Ф. Беляков. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2020. - 168 с.
5. Вандеркам, Л. Чувство штиля: продуктивность и спокойствие в эпоху вечных дедлайнов/ Л. Вандеркам. - пер. с англ. - М.: ЭКСМО, 2020. - 288 с.
6. Дуракова, И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учебное пособие / И. Б. Дуракова; соавт. Е.С. Корыстина. - М.: ИНФРА-М, 2022. - (Высшее проф. образование).
7. Иванова, С.В. 50 советов по нематериальной мотивации / Светлана Иванова. — 6-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2022. — 178 с.
8. Иванова, С. В. Личная эффективность на 100%: Сбросить балласт, найти себя, достичь цели / С. В. Иванова; соавт. Д. Болдогоев. - 7-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 208 с.
9. Иванова, С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 285 с.
10. Иванова, С. В. Тайм-менеджмента нет: Психология дружбы со временем / С.В. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2021. - 152 с.
11. Каришина, И. Е. Тайм-менеджмент для всех. Секреты управления временем. Целеполагание: учебное пособие / И.Е. Каришина. - Н. Новгород: Академия ФНС ЛАБ-Волга, 2024. - 50 с.
12. Каришина, И. Е. Тайм-менеджмент для всех. Секреты управления временем. Планирование: учебное пособие / И.Е. Каришина. - Н. Новгород: Академия ФНС ЛАБ-Волга, 2024. - 50 с.
13. Сиббет, Д. Визуализируй это! Как использовать графику, стикеры и интеллект-карты для командной работы / Д. Сиббет. - пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 280 с.
14. Трейси, Б. Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь. 21 метод повышения личной эффективности/ Б. Трейси. - 11-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. - 144 с.
15. Фридман, А. Вы или Вас: профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя / А. Фридман. - М.: Добрая книга, 2018. - 496 с.
16. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / соавтор С. В. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2020.
17. Фотинова, Л.В. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов / Л.В. Фотинова. - М.: Юрайт, 2023. - 362 с. - (Высшее образование)

18. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методика. Практика / Е. Ветлужских. - 9-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2021. - 150 с. : табл.
19. Зима, В. Инструменты руководителя. Понимай людей, управляй людьми. - 3-е изд. - СПб: Питер, 2022. - 256 с.: ил. - (Бизнес-психология)
20. Тимушева, А.А. Принципы высокоэффективных руководителей: управленческий наджинг: бесстрессовый подход к управлению: А.А. Тимушева. - М.: ЭКСМО, 2022. - 240 с.: ил.
21. Справочно-информационный портал «Грамота.ру» [Электронный ресурс]. - www.gramota.ru

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ** **Проектный подход в кадровой работе**

(наименование учебной дисциплины)

### **Введение**

Государством проводится большая работа по совершенствованию законодательного, нормативного и организационного обеспечения деятельности государственных гражданских служащих налоговых органов. Изменения происходят и в применяемых подходах к организации работы сотрудников.

Поэтому дисциплина «Проектный подход в кадровой работе» введена в дополнительную профессиональную программу «Кадровая работа в налоговых органах» (мастерский уровень сложности) для приобретения наряду с профессиональными компетенциями способности управлять изменениями, работать над внесением предложений, инноваций, для отработки навыков командной работы над проектом. Кроме того, необходимо развивать стратегическое видение развития налоговых органов, а также навыков нестандартного и альтернативного мышления на любых уровнях управленческой деятельности, что особенно актуально в условиях новых вызовов современности.

### **Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации**

В связи с повышением требований к уровню квалификации государственных гражданских служащих и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач дисциплина «Проектный подход в кадровой работе» является весьма актуальной и занимает важное место в процессе обновления и закрепления профессиональных знаний.

**Целью** изучения дисциплины является обновление знаний государственных гражданских служащих и совершенствование необходимых для выполнения на высоком профессиональном уровне служебных обязанностей, а также укрепление интереса к выбранной профессии.

В рамках заявленной программы должны быть решены следующие **задачи**:

1. рассмотреть особенности проектного управления в органах государственной власти;
2. изучить особенности подготовки и создания идеи проекта;
3. сформировать навыки создания проекта и его представления.

### **Планируемые результаты обучения**

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

**знать:**

- место и роль управления проектами в общей системе организационно-экономических знаний;
- современную методологию и технологию управления проектами;
- основные типы и характеристики проектов;

- функции управления проектами;
- основные нормативные акты, регламентирующие проектную деятельность;
- принципы командообразования;
- уметь:**
- определять цели проекта;
- разрабатывать технико-экономическое обоснование проекта;
- разделять деятельность на отдельные взаимозависимые задачи;
- анализировать финансовую реализуемость и экономическую эффективность проекта;
- использовать методы и механизмы для управления;
- собирать команду под проект, мотивировать, управлять, контролировать;
- проводить SWOT – анализ;
- управлять групповой динамикой;
- владеть навыками:**
- работы в команде;
- практической визуализации.

В результате освоения данной дисциплины государственные гражданские служащие территориальных органов ФНС России получают знания о проектной деятельности, отработают навыки создания, оформления и продвижения проектов, своих идей и предложений.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Проектный подход в кадровой работе</b>		
<b>Мастерский уровень</b>		
4.1	Управление кадровым составом: проблемы, пути их решения (выбор темы проекта)	<i>Практика</i>
4.2	Проектная деятельность. Структура и подготовка проекта. Управление рисками проекта. SWOT – анализ	<i>Практика</i>
4.3	Система инициатив и способы их продвижения	<i>Практика</i>
4.4	Практическая визуализация: слайды, инфографика, таблицы и документы	<i>Практика</i>
4.5	Проектная работа	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – 20 часов (28% от всего объема программы).

#### Реферативное описание тем

*Мастерский уровень*

#### **4.1 Управление кадровым составом: проблемы, пути их решения (выбор темы проекта)**

Основные направления деятельности по работе с кадрами. Выявление проблем. Выбор темы для подготовки проекта по решению выявленных проблем.

#### **4.2 Проектная деятельность. Структура и подготовка проекта. Управление рисками проекта. SWOT – анализ**

Основные компоненты проекта: актуальность темы, проблема научного поиска, объект и предмет исследования, цель и задачи работы, проведение исследования, практическая значимость проекта.

Риск и его основные характеристики. Процесс выявления рисков. Процесс управления рисками проекта (планирование управления рисками, идентификация рисков, качественная оценка рисков, количественная оценка рисков, планирование реагирования на риски, мониторинг и контроль рисков).

Методика стратегического менеджмента - SWOT-анализ. Первичная матрица SWOT-анализа проекта. Поэлементный SWOT-анализ проекта.

#### **4.3 Система инициатив и способы их продвижения**

Основные нормативные документы. Политика ФНС России в области качества на 2023-2026гг. Понятие инициативы, общераспространенные термины и сокращения. Подключение к базе данных, порядок работы. Формирование предложения (инициативы). Рассмотрение, анализ и голосование. Библиотека идей. Система управления требованиями. Задание на создание предложения.

#### **4.4 Практическая визуализация: слайды, инфографика, таблицы и документы**

Применение программного продукта PowerPoint для создания визуальных презентационных материалов. Основные ошибки при создании публичных презентаций. Инфографика: понятие, примеры, варианты составления.

#### **4.5 Проектная работа**

Проект и проектная деятельность. Процесс подготовки предложений по совершенствованию деятельности сотрудников налоговых органов. Прохождение всех этапов инициативной деятельности. Формулировка и подготовка предложений (идей), оформление, отработка навыков взаимодействия внутри и вовне команды проекта с учетом позиции сотрудника в команде. Работа групп при участии преподавателя.

### **Практические задания (примеры)**

#### **Задание 1.**

Создание презентации проекта по выбранной теме:

1. Краткое описание проекта
2. Целевая аудитория
3. На кого рассчитан проект
4. Косвенные участники
5. Цель проекта
6. Задача проекта
7. Технологический процесс
8. Проблематика
9. SWOT – анализ
10. Результат
11. Анализ эффективности
12. Расчет эффективности

#### **Задание 2**

Составить описание проекта:

1. Введение
2. Цель
3. Содержание
4. Проблематика
5. Плюсы
6. Выводы
7. Эффективность

#### **Задание 3.**

Придумайте 20 способов провести мозговой штурм по различным тематикам. Например, придумайте 20 способов использования карандаша

### **Методические рекомендации**

При проведении занятий большое внимание необходимо уделять применению современных форм и методов обучения.

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

При проведении практических занятий необходимо отрабатывать задания,

учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями курсов по своему профессиональному предназначению.

Основными условиями эффективного проведения занятия является активизация слушателей со стороны преподавателя, а именно использование проблемных (и даже провоцирующих) вопросов к аудитории, самостоятельные размышления преподавателя над сложными вопросами с неоднозначными выводами, приведение примеров, показывающих проблемный характер некоторых вопросов и тем и др.;

В целях более эффективной работы слушателей готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

Текущий контроль осуществляется на занятиях в самых разнообразных формах – опроса слушателей по изученным вопросам, диалога с преподавателем во время занятий, промежуточного тестирования, выполнения слушателями индивидуальных заданий по темам изучаемой дисциплины.

### **Список литературы**

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс / В.М. Аньшин, О.Н. Ильин. - 2-е изд. - М.: Высшая школа экономики, 2023. - 800 с.
2. Инглунд, Р. Руководитель проектов. Все навыки, необходимые для работы / Р. Инглунд; А. Бусеро. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 384 с.: ил.
3. Островская, В.Н. Управление проектами: учебник для вузов / В.Н. Островская. - 4-е изд., стер. - М.: Лань, 2022. - 400 с. - (Менеджмент, управление персоналом)
4. Попов, Ю.И. Управление проектами: учебное пособие / Ю.И. Попов; О.В. Яковенко. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 208 с.
5. Романова, М.В. Управление проектами: учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ, 2022. - 256 с. - (Высшее образование).
6. Сазерленд, Д. Scrum. Революционный метод управления проектами / Д. Сазерленд. - пер с англ.-3-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - ил.
7. Фомичев, А.Н. Управление проектами: учебник для бакалавров / А.Н. Фомичев. - М.: ИТК Дашков и К, 2023. - 257 с.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Современные информационные технологии в деятельности кадровых подразделений**

(наименование учебной дисциплины)

#### **Введение**

Необходимым условием качественного выполнения своих должностных обязанностей сотрудниками налоговых органов является наличие у государственных гражданских служащих ФНС России сформированных профессиональных компетенций, включающих знания, умения, навыки в части работы с использованием современных информационных технологий.

Использование современных информационных технологий является необходимым условием выполнения функциональных обязанностей, возлагаемых на сотрудников налоговых органов. Программный продукт МойОфис является альтернативой иностранному ПО и способен решать все задачи, которые должны решаться офисными приложениями.

#### **Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации**

Дисциплина «Современные информационные технологии в деятельности кадровых подразделений» занимает важное место в процессе обновления и закрепления профессиональных компетенций. Изучение данной дисциплины способствует совершенствованию навыков использования возможностей современных офисных программ в работе налоговых органов.

**Целью** изучения дисциплины является формирование новых и развитие ранее приобретенных профессиональных компетенций государственных гражданских служащих налоговых органов в части использования современных информационных технологий при выполнении профессиональных задач.

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие **задачи**:

- изучить методы анализа данных;
- создание условий для трансформации учебно-познавательной деятельности слушателей в профессиональную деятельность служащих налоговых органов;
- дополнение имеющихся базовых знаний по использованию современных информационных технологий при выполнении профессиональных задач, их закрепление, обобщение и систематизация.
- изучение современных информационных технологий, применимых на государственной гражданской службе.

### **Планируемые результаты обучения**

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен:

*знать:*

- основы работы с электронными таблицами;
- основы работы с документами;
- информационные технологии, применимые в работе кадровой службы;
- современные формы и методы анализа данных;

*уметь:*

- создавать и копировать листы в электронных таблицах;
- добавлять промежуточные итоги;
- объединять несколько таблиц в одну;
- выполнять форматирование документов;
- создавать списки любого уровня;
- формировать выборки;
- создавать слайды;
- пользоваться цифровыми инструментами в целях повышения эффективности деятельности;

*владеть навыками:*

- формирования и проверки кадровой отчетности;
- использования прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения;
- работы с электронными таблицами.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Современные информационные технологии в деятельности кадровых подразделений</b>		
<b>Базовый уровень</b>		
4.1	Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов	<i>Практика</i>
4.2	Современные формы и методы анализа данных	<i>Практика</i>
4.3	Практическая визуализация: слайды, инфографика, таблицы и документы	<i>Практика</i>
4.4	Цифровые инструменты повышения эффективности работы	<i>Практика</i>
<b>Повышенный уровень</b>		
4.1	Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов	<i>Практика</i>
4.2	Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения	<i>Практика</i>

4.3	Цифровые инструменты повышения эффективности работы	Практика
<b>Мастерский уровень</b>		
5.1	Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов	Практика
5.2	Цифровые инструменты повышения эффективности работы	Практика

Объем занятий по дисциплине – от 8 до 14 часов (11%-13% от всего объема программы).

## Реферативное описание тем

### *Базовый уровень*

#### **4.1 Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов**

Возможности электронных таблиц для аналитической работы налоговых органов: автозаполнение, подсчет промежуточных итогов, консолидация данных, создание сводных таблиц, форматирование таблиц.

#### **4.2 Современные формы и методы анализа данных**

Анализ данных — процесс изучения, интерпретации и представления информации с целью получения полезных знаний и принятия обоснованных решений. Определение целей и задач анализа. Изучение доступных данных, основные характеристики данных: тип данных (количественные, категориальные), размер выборки, наличие пропущенных значений или выбросов. Обзор доступных методов анализа данных. Примеры использования методов анализа данных: описательная статистика, визуализация данных, кластерный анализ.

#### **4.3 Практическая визуализация: слайды, инфографика, таблицы и документы**

Применение программного продукта PowerPoint для создания визуальных презентационных материалов. Основные ошибки при создании публичных презентаций. Инфографика: понятие, примеры, варианты составления.

#### **4.4 Цифровые инструменты повышения эффективности работы**

Выявление проблем и выработка предложений по улучшению работы технологических процессов. Использование тренажера, имитирующего работу ПО. Заполнение заявки на согласование предложения. Инициаторы групп. Библиотека идей.

### *Повышенный уровень*

#### **4.1 Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов**

Возможности электронных таблиц для аналитической работы налоговых органов: автозаполнение, подсчет промежуточных итогов, консолидация данных, создание сводных таблиц, форматирование таблиц.

#### **4.2 Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения**

Основные программные продукты МойОфис. Развитие навыков работы с продуктами «МойОфис Текст» и «МойОфис Таблица». Применение функционального блока при использовании сотрудниками инструкции по делопроизводству.

#### **4.3 Цифровые инструменты повышения эффективности работы**

Выявление проблем и выработка предложений по улучшению работы технологических процессов. Использование тренажера, имитирующего работу ПО. Заполнение заявки на согласование предложения. Инициаторы групп. Библиотека идей.

### *Мастерский уровень*

#### **5.1 Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов**

Возможности электронных таблиц для аналитической работы налоговых органов: автозаполнение, подсчет промежуточных итогов, консолидация данных, создание сводных таблиц, форматирование таблиц.

## **5.2 Цифровые инструменты повышения эффективности работы**

Выявление проблем и выработка предложений по улучшению работы технологических процессов. Использование тренажера, имитирующего работу ПО. Заполнение заявки на согласование предложения. Инициаторы групп. Библиотека идей

### **Практические задания (примеры)**

#### **Задание 1.**

Сформируйте новый фильтр размерности в ранее созданной мультисфере.

#### **Задание 2.**

Путем добавления размерности сформируйте мультисферу по вертикали и по горизонтали.

#### **Задание 3.**

Рассматриваются возможности работы с электронными таблицами: автозаполнение, промежуточные итоги, консолидация данных, создание сводных таблиц, форматирование таблиц, сортировка и фильтрация данных.

### **Методические рекомендации**

В учебной работе большое внимание необходимо уделять применению современных форм и методов обучения. В содержании обучения приоритет отдается практической направленности обучения.

Для проведения занятий используются активные методы обучения, стимулирующие познавательную деятельность слушателей, опираясь на методические основы педагогической технологии «Развитие критического мышления».

Технологическую основу составляет базовая модель трех стадий «вызов – реализация смысла (осмысление) – рефлексия (размышление)», которая позволяет помочь слушателям самим определять цели обучения, осуществлять активный поиск информации и размышлять о том, что они узнали. На стадии вызова (evocation) в сознании слушателей происходит процесс актуализации имеющихся знаний и представлений о предмете изучения. Поскольку при этом сочетаются индивидуальная и групповая формы работы, участие слушателей в образовательном процессе активизируется, формируется познавательный интерес. Результатом данных процессов является самостоятельное определение ими цели дальнейшей учебной деятельности.

На стадии осмысления (realization) слушатель вступает в непосредственный контакт с новой информацией – носителем новых идей. Происходит ее систематизация. Стадия рефлексии (reflection) характеризуется тем, что слушатели закрепляют новые знания и активно перестраивают собственные представления с тем, чтобы включить в них новые понятия. Таким образом, происходит “присвоение” нового знания и формирование на его основе своего аргументированного представления об изучаемом объекте.

В ходе работы по такой модели учащиеся овладевают различными способами интегрирования информации, учатся вырабатывать собственное мнение на основе осмысления различного опыта, идей и представлений, строить умозаключения и логические цепи доказательств, выражать свои мысли четко, понятно для других, уверенно и корректно по отношению к окружающим.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется на лекциях в самых разнообразных формах – опроса слушателей по изученным вопросам, диалога с преподавателем во время занятий,

промежуточного тестирования, выполнения слушателями индивидуальных заданий по темам изучаемой дисциплины.

### Список литературы

1. Руководство пользователя «Информационная система ФНС России Подсистем Административно-хозяйственной деятельности ФНС России подсистема «Управление кадрами».

2. Руководство пользователя для работников налоговых органов и организаций, находящихся в ведении ФНС России, с базой данных «Инициативы работников ФНС России».

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ Психология профессиональной деятельности

(наименование учебной дисциплины)

### Введение

В соответствии с приказом под психологическим обеспечением понимается система организационных и психологических мероприятий, направленных на совершенствование кадровой работы и повышение эффективности профессиональной деятельности работников налоговых органов. Психологическое обеспечение является неотъемлемой составной частью общей системы работы с государственными гражданскими служащими ФНС России, занимает равноправное положение с другими ее направлениями и должно способствовать росту эффективности труда работников.

### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

**Цель** изучения дисциплины «Психология профессиональной деятельности» состоит в формировании новых и развитии ранее приобретенных профессиональных компетенций государственных гражданских служащих в части знаний вопросов психологии профессиональной деятельности сотрудников налоговых органов.

В рамках заявленной цели должны быть решены следующие **задачи**:

- 1) создать условия для трансформации учебно-познавательной деятельности слушателей в профессиональную деятельность государственных служащих налоговых органов;
- 2) развить способности и готовность использовать знание методов и теорий психологической науки в практике профессиональной деятельности;
- 3) обучить приемам эффективного взаимодействия в процессе профессиональной деятельности.

В результате освоения данной дисциплины государственные гражданские служащие территориальных налоговых органов получают обновление знаний и совершенствование навыков решения поставленных задач по основным направлениям деятельности и компетенциям с учетом психологических закономерностей организации взаимодействия.

### Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной программы государственный гражданский служащий должен

*знать*:

- понятие и основы внешней и внутренней клиентоцентричности;
- техники эффективной коммуникации на государственной гражданской службе;
- основные направления профилактики стресса и профессионального выгорания сотрудников налоговых органов.

*уметь:*

- применять психологические знания для обеспечения профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих;
- применять техники эффективной коммуникации во взаимодействии;
- использовать приемы урегулирования конфликта.

*владеть навыками:*

- работы в команде;
- выстраивания межличностных отношений, построенных на принципах клиентоцентричности;
- эффективного публичного выступления;
- профилактики профессионального стресса и выгорания.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Психология профессиональной деятельности</b>		
<b>Базовый уровень</b>		
5.1	Психологическое обеспечение кадровой работы в налоговых органах	<i>Лекция</i>
5.2	Тренинг развития компетенций внутренней клиентоцентричности	<i>Практика</i>
5.3	Профилактика профессионального стресса и выгорания сотрудников	<i>Практика</i>
5.4	Тренинг разрешения конфликтных ситуаций	<i>Практика</i>
5.5	Типология личности. Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на поведение	<i>Практика</i>
<b>Повышенный уровень</b>		
5.1	Психологическое обеспечение кадровой работы в налоговых органах	<i>Лекция</i>
5.2	Тренинг развития компетенций внутренней клиентоцентричности	<i>Практика</i>
5.3	Командная эффективность и лидерство	<i>Практика</i>
5.4	Тренинг управления конфликтами	<i>Практика</i>
5.5	Профилактика профессионального стресса и выгорания сотрудников	<i>Практика</i>
<b>Мастерский уровень</b>		
6.1	Тренинг развития компетенций внутренней клиентоцентричности	<i>Практика</i>
6.2	Тренинг "Эффективное публичное выступление"	<i>Практика</i>
6.3	Медиативный подход в урегулировании конфликтов	<i>Практика</i>
6.4	Профилактика профессионального стресса и выгорания сотрудников	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – от 16 до 18 часов (16%-22% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Базовый уровень*

#### **5.1 Психологическое обеспечение кадровой работы в налоговых органах**

Нормативные документы, определяющие порядок работы по психологическому обеспечению кадровой работы на государственной гражданской службе. Мотивационное обеспечение деятельности сотрудников. Влияние психологических факторов на повышение эффективности деятельности государственных служащих.

#### **5.2 Тренинг развития компетенций внутренней клиентоцентричности**

Компетенция эффективной клиентоцентричности. Обучение приемам установления контакта. Развитие навыков эффективного приема, обработки и передачи информации в

процессе коммуникации. Изучение приемов эффективного слушания. Навыки получения и передачи обратной связи.

### **5.3 Профилактика профессионального стресса и выгорания сотрудников**

Понятие, виды и причины профессионального стресса. Проявления профессионального выгорания. Способы и приемы развития стрессоустойчивости и профилактики профессионального выгорания. Освоение навыков профилактики стресса.

### **5.4 Тренинг разрешения конфликтных ситуаций**

Понятие и виды конфликта. Стратегии поведения в конфликтной ситуации. Приемы повышения и снижения напряжения в конфликтной ситуации. Развитие навыков разрешения конфликтных ситуаций.

### **5.5 Типология личности. Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на поведение**

Основные концепции, объясняющие особенности поведения личности, в том числе в профессиональной деятельности (теория темперамента, транзактного анализа, особенности мотивации достижения и избегания неудачи). Методы исследования индивидуально-типологических особенностей личности, помогающие слушателям изучить себя; методы работы с сотрудниками, обладающими различными типологическими особенностями.

## *Повышенный уровень*

### **5.1 Психологическое обеспечение кадровой работы в налоговых органах**

Нормативные документы, определяющие порядок работы по психологическому обеспечению кадровой работы на государственной гражданской службе. Мотивационное обеспечение деятельности сотрудников. Влияние психологических факторов на повышение эффективности деятельности государственных служащих.

### **5.2 Тренинг развития компетенций внутренней клиентоцентричности**

Компетенция эффективной клиентоцентричности. Обучение приемам эффективной коммуникации. Приемы снятия психоэмоционального напряжения в коммуникации. Развитие навыков преодоления коммуникативных барьеров при передаче информации. Владение навыками эффективного слушания. Навыки получения и передачи обратной связи. Вопросы собеседника и ответы на них.

### **5.3 Командная эффективность и лидерство**

Руководство и лидерство. Групповая динамика и процесс командообразования. Понятие рабочая группа, коллектив, команда. Виды команд. Особенности групповой динамики. Этапы командообразования и методы формирования команд. Инструменты повышения эффективности командной работы.

### **5.4 Тренинг управления конфликтами**

Технологии управления конфликтами на государственной гражданской службе. Анализ и прогнозирование поведения сотрудников. Владение навыками эффективного поведения в конфликтной ситуации. Взаимодействие с конфликтными личностями. Развитие навыков управления конфликтами.

### **5.5 Профилактика профессионального стресса и выгорания сотрудников**

Источники профессионального стресса. Организационные и личностные причины профессионального выгорания сотрудников. Методы развития стрессоустойчивости. Приемы преодоления профессионального стресса. Методы психической саморегуляции: аутотренинг. Организационные методы профилактики профессионального выгорания у сотрудников налоговых органов.

## *Мастерский уровень*

### **6.1 Тренинг развития компетенций внутренней клиентоцентричности**

Компетенция эффективной клиентоцентричности. Развитие навыков эффективной коммуникации. Приемы управления психоэмоциональным напряжением в процессе взаимодействия. Проблемы передачи информации в процессе коммуникации.

Совершенствование навыков эффективного слушания. Техники и приемы конструктивной критики и обратной связи в управленческой деятельности.

### **6.2 Тренинг "Эффективное публичное выступление"**

Подготовка публичного выступления. Основные требования к публичному выступлению. Структура выступления. Зачин и вступление. Основная часть. Аргументация. Виды заключения. Средства выразительности речи. Отработка навыков публичного выступления.

### **6.3 Медиативный подход в урегулировании конфликтов**

Медиативный подход в разрешении конфликтов: понятие и специфика использования. Принципы медиации. Этапы урегулирования конфликта с использованием медиативного подхода. Возможности использования медиативного подхода в разрешении конфликтов в работе руководителя.

### **6.4 Профилактика профессионального стресса и выгорания сотрудников**

Причины профессионального стресса. Руководитель и стресс в современном мире. Проявления профессионального выгорания. Особенности профессионального выгорания руководителя. Способы и приемы развития стрессоустойчивости и профилактики профессионального стресса. Методы психической саморегуляции руководителя. Организационные методы профилактики профессионального выгорания у сотрудников налоговых органов.

## **Практические задания (примеры)**

### **Задание 1.**

Ответьте на следующий вопрос: Какие приемы помогают мне создать первое впечатление и установить контакт с партнером по общению? Что мешает создать положительное впечатление и установить контакт?

Заполните таблицу:

Как произвести впечатление	
<i>Положительное</i>	<i>Отрицательное</i>

### **Задание 2.**

Выберите тему убеждающего выступления перед коллегами. Подготовьте и проведите его.

### **Задание 3.**

Приведите примеры оценочных фраз, которые могут вызвать непонимание и желание защититься. Определите докладчика. Регламент выступления 3 минуты.

Во время выступлений групп отмечайте для себя (мысленно или письменно) то, что пополнит вашу личную «копилку» *неэффективных* оценочных фраз, которые лучше не использовать при общении с коллегами.

### **Задание 4.**

Группа делится на 3-4 команды. Командная игра «Ледокол»: каждой группе дается задание подготовить самопрезентацию и презентацию группы, название, девиз, ценности и правила группы. Обсуждение, групповой коучинг: что помогало коллективной работе? что мешало коллективной работе? какую роль в команде вы выполняли? какой роли в команде не хватало? как сделать эффективной командную работу?

### **Задание 5.**

Упражнение «Служебная записка»

Цель: Отработка техники выхода из конфликтных ситуаций.

Содержание: Работа проходит в пяти подгруппах. Каждая подгруппа получает карточку с названием стиля выхода из конфликта. Преподаватель просит участников представить, что руководитель инспекции собирается издать приказ о том, что в отказавшиеся работать над годовым отчетом в новогоднюю ночь работники, будут лишены СМС. Он ещё не успел

издать этот приказ, а только думает на его проектом и хотел бы знать наше мнение. В связи с этим необходимо написать служебную записку на имя руководителя в соответствии с указанным на карточке стилем.

После того как письма будут готовы (от 6 до 20 минут), представители подгрупп по очереди зачитывают их, а остальные участники отгадывают, какой способ выхода из конфликтной ситуации был использован.

Обсуждение: Участники обсуждают возможности и недостатки использования каждого стиля выхода из конфликтной ситуации в рамках данного контекста. Что звучало особенно убедительно в их письмах? Как бы отреагировал руководитель инспекции на данные ответы и почему?

Методические указания: карточки для упражнения:

- Приспособление;
- Уклонение;
- Соперничество;
- Сотрудничество;
- Компромисс.

### **Задание 6.**

Придумайте 5 мероприятий на уровне инспекции, направленных на профилактику профессионального выгорания сотрудников.

### **Методические рекомендации**

Введение многоуровневого образования, создание единого образовательного пространства обуславливают необходимость особого подхода к организации обучения. Работа преподавателя направлена не только на трансляцию теоретических, научных знаний, но на выбор оптимальной стратегии преподавания, использование при организации и проведении аудиторной работы современных образовательных технологий, направленных на создание творческой атмосферы образовательного процесса.

Поэтому при реализации учебного процесса большое внимание уделяется применению современных форм и технологий проведения занятий: тренингов, кейсов, игр, многих других приемов, потому что именно они развивают профессиональные и общекультурные компетенции слушателей, формируют необходимые для профессии умения и навыки, создают предпосылки для психологической готовности внедрять в реальную практику освоенные умения и навыки.

При проведении лекций используются активные и интерактивные формы проведения занятий. В части компетентностно-деятельностного подхода психолого-педагогической основой обучения является активная познавательная деятельность самого обучающегося, приводящая к формированию умений творчески мыслить, используя приобретаемые в процессе деятельности знания, навыки и умения.

Для проведения занятий используются активные методы обучения (тренинги, групповые дискуссии и т. д), стимулирующие познавательную деятельность слушателей, опираясь на методические основы педагогической технологии «Развитие критического мышления».

Технологическую основу составляет базовая модель трех стадий «вызов – реализация смысла (осмысление) – рефлексия (размышление)», которая позволяет помочь слушателям самим определять цели обучения, осуществлять активный поиск информации и размышлять о том, что они узнали. На стадии вызова (evocation) в сознании слушателей происходит процесс актуализации имеющихся знаний и представлений о предмете изучения. Поскольку при этом сочетаются индивидуальная и групповая формы работы, участие слушателей в образовательном процессе активизируется, формируется познавательный интерес. Результатом данных процессов является самостоятельное определение ими цели дальнейшей учебной деятельности.

На стадии осмысления (realization) слушатель вступает в непосредственный контакт с новой информацией – носителем новых идей. Происходит ее систематизация. Стадия рефлексии (reflection) характеризуется тем, что слушатели закрепляют новые знания и активно перестраивают собственные представления с тем, чтобы включить в них новые понятия. Таким образом, происходит “присвоение” нового знания и формирование на его основе своего аргументированного представления об изучаемом объекте.

В ходе работы по такой модели слушатели овладевают различными способами интегрирования информации, учатся вырабатывать собственное мнение на основе осмысления различного опыта, идей и представлений, строить умозаключения и логические цепи доказательств, выражать свои мысли четко, понятно для других, уверенно и корректно по отношению к окружающим.

При проведении занятий обязательно учитывается распределение времени на лекционный материал и выполнение практических занятий в соответствии с утвержденным учебно-тематическим планом.

На лекционных занятиях излагаются наиболее важные и сложные вопросы, являющиеся теоретической основой нормативных документов и практических действий. Часть лекций может излагаться проблемным методом с привлечением слушателей для решения сформулированных преподавателем проблем.

Каждая лекция должна:

- иметь четкую структуру и логику раскрытия последовательно излагаемых вопросов (понятийная линия лекции);
- иметь твердый теоретический и методический стержень, важную проблему;
- иметь законченный характер освещения определенной темы (проблемы), тесную связь с предыдущим материалом;
- быть доказательной и аргументированной, содержать достаточное количество ярких и убедительных примеров, фактов, обоснований, иметь четко выраженную связь с практикой;
- быть проблемной, раскрывать противоречия и указывать пути их решения, ставить перед обучающимися вопросы для размышления;
- обладать силой логической аргументации и вызывать у слушателей необходимый интерес, давать направление для самостоятельной работы;
- находиться на современном уровне развития науки и техники, содержать прогноз их развития на ближайшие годы;
- отражать методическую обработку материала (выделение главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, повторение их в различных формулировках);
- быть наглядной, сочетаться по возможности с демонстрацией аудиовизуальных материалов, макетов, моделей и образцов;
- излагаться четким и ясным языком, содержать разъяснение всех вновь вводимых терминов и понятий;
- быть доступной для восприятия данной аудиторией.

На практические занятия выносятся вопросы, усвоение которых требуется на уровне навыков и умений. При проведении практических занятий необходимо отрабатывать задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями курсов по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием моделей типовых ситуаций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определенных категорий обучаемых, объединенных в соответствующую подгруппу.

Важнейшим элементом практического занятия является учебная задача (проблема), предлагаемая для решения. Преподаватель подбирает примеры (задачи и логические задания) для практического занятия, представляет дидактическую цель: привитие каких навыков и умений применительно к каждой задаче установить, каких усилий от обучающихся она потребует, в чем должно проявиться творчество слушателей при решении данной задачи.

При планировании практического занятия и разработке индивидуальных заданий преподавателю важно учитывать подготовку и интересы каждого слушателя.

Рекомендуется сначала давать легкие задачи (логические задания), которые рассчитаны на репродуктивную деятельность, требующую простого воспроизведения способов действия, данных на лекции для осмысления и закрепления в памяти. Такие задачи помогают контролировать правильность понимания обучающимися отдельных вопросов изученного материала небольшого объема (как правило, в пределах одной лекции). В этом случае преобладает решение задач по образцу, предложенному на лекции.

Затем содержание учебных задач усложняется. Предлагаются задачи, рассчитанные на репродуктивно-преобразовательную деятельность, при которой обучающемуся нужно не только воспроизвести известный ему способ действий, но и дать анализ его целесообразности, высказать свои соображения, относящиеся к анализу условий задачи, выдвигаемых гипотез, полученных результатов. Этот тип задач по отдельным вопросам темы должен развивать умения и навыки применения изученных методов и контролировать их наличие у обучающихся.

В дальнейшем содержание задач (логических заданий) снова усложняется с таким расчетом, чтобы их решение требовало в начале отдельных элементов продуктивной деятельности, а затем – полностью продуктивной (творческой). Как правило, такие задачи в целом носят комплексный характер и предназначены для контроля глубины изучения материала темы или курса.

Выстраивая систему задач постепенно возрастающей сложности, преподаватель добивается усвоения слушателями наиболее важных методов и приемов, характерных для данной учебной дисциплины.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется на занятиях в самых разнообразных формах – опроса слушателей по изученным вопросам, диалога с преподавателем во время занятий, промежуточного тестирования, выполнения слушателями индивидуальных заданий по темам изучаемой дисциплины.

### Список литературы

1. Агаева, А.Ш. Деловая культура и психология общения: учебное пособие / А.Ш. Агаева; Ш.А. Идрисов. - М.: Инфра-Инженерия, 2022. - 232 с.
2. Берндт, К. Устойчивость: как выработать иммунитет к стрессу, депрессии и выгоранию / К. Берндт. - М.: ЭКСМО, 2022. - 352 с.
3. Биркенбиль, В. Тренинг уверенного общения. 56 упражнений, которые помогут прокачать навыки коммуникации / В. Биркенбиль. - М.: ЭКСМО, 2022. - 288 с.
4. Борисов, К. Герой и его команда: Как собрать, зажечь и достичь результатов / К. Борисов. - М.: Альпина ПРО, 2022. - 208 с.
5. Воронина, Н.А. Взаимодействие с налогоплательщиками. Секреты эффективности: учебно-методическое пособие / Н.А. Воронина; О.И. Суховеева; А.Ш. Широкова. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2020. - 64 с.
6. Галло, Э. Разрешение конфликтов / Э. Галло. - пер. с англ. - М.: Альпина Паблицер, 2020. - 222 с.

7. Гандапас, Р. 101 совет оратору / Р. Гандапас. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 126 с.
8. Гартман, Т. Речь как меч / Т. Гартман. - М.: ЭКСМО, 2020. - 208 с. - (Русский без ошибок).
9. Гартман, Т. Слово не воробей. Разбираем ошибки устной речи / Т. Гартман. - М.: ЭКСМО, 2020. - 224 с. - (Русский без ошибок).
10. Далл, И. От выгорания к балансу. Как успокоить нервы, снять стресс и подзарядиться / И. Далл. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. - 192 с.: ил. - (Твоя жизнь- твоих руках)
11. Дельцов, В. Почему я ввязываюсь в конфликты? /Дельцов. - М.: Научная книга, 2021. - 166 с. - (Эффективные тренинги)
12. Джонс, Ф.М. Сказал, как отрезал: самые действенные фразы для влияния и убеждения/ Ф.М. Джонс. - М.: ЭКСМО, 2020. - 144 с.
13. Жизнь без стресса: скажи разрушающим эмоциям нет!: практическое пособие / под ред. С.Г. Беляковой. - М.: ЭКСМО, 2022. - 176 с.
14. Зверева, Н. Легкий текст. Как писать тексты, которые интересно читать и приятно слушать / Н. Зверева; С. Иконникова. - М.: Альпина Паблишер, 2022. - 292 с.
15. Зверева, Н. Магия общения: Этому можно научиться / Н. Зверева. - М.: Альпина Паблишер, 2021. - 262 с
16. Зверева, Н. Я спрашиваю - мне отвечают: Инструменты искусного диалога / Н. Зверева; С. Иконникова. - М.: Альпина Паблишер, 2023. - 200 с.
17. Иванова, С. В. Личная эффективность на 100%: Сбросить балласт, найти себя, достичь цели / С. В. Иванова; соавт. Д. Болдогоев. - 7-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 208 с.
18. Кожанова, И. В. Секреты эффективного делового общения: учебное пособие / И.В. Кожанова; А.Ш. Широкова. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2021. - 56 с.
19. Котов, Е.И. Цельность лидера. Как добиваться сверхрезультатов от себя и своей команды / Е.И. Котов. - М.: ЭКСМО, 2022. - 224 с. - (Книги-драйверы)
20. Ксенофонтова, Е.Г. Универсальные компетенции в сфере делового общения: учебное пособие с практикумом / Е.Г. Ксенофонтова; А.В. Гизатуллина; Н.С. Зимова. - М.: Проспект, 2023. - 208 с.: ил.
21. Льюис, Д. Управление стрессом: Как найти дополнительные 10 часов в неделю/ Д. Льюис. - пер. с англ. - Интеллектуальная Литература, 2021. - 238 с.
22. Майорова, М. И. Сценарии конфликтов: Как без нервов улаживать споры и проблемы на работе и в жизни/ М.И. Майорова. - М.: Альпина Паблишер, 2021. - 139 с.
23. Обухова, Г.С. Основы мастерства публичных выступлений, или как научиться владеть любой аудиторией (практические рекомендации): практическое пособие / Г.С. Обухова; соавт. Г.Л. Климова. - М.: ФОРУМ, 2019. - 72 с.
24. Орлов, А. Дждедайские техники конструктивного общения / А. Орлов. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. - 192 с.: ил.
25. Петерсон Т. Внутреннее спокойствие. 101 способ справиться с тревогой, страхом и паническими атаками / Т. Петерсон. - пер. с англ. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. - 320 с.
26. Пичугин, В.Г. Психология влияния в управлении персоналом: учебное пособие / В.Г. Пичугин. - М.: Прометей, 2020. - 144 с.
27. Резанова, Е. Работа, которая заряжает. Как не выгореть, занимаясь любимым делом/ Е. Резанова. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. - 240 с.: ил. - (Измени свою жизнь)
28. Рызов, И.Р. Психотрюки: 69 приемов в общении, которым не учат в школе / И.Р. Рызов. - М.: ЭКСМО, 2023. - 256 с.: ил. - (Кремлевская школа переговоров).
29. Смирнова, Ю. Говори, не бойся! Искусство публичных выступлений: Ю. Смирнова. - М.: АСТ, 2020. - 256 с. - (Нонфикшн рунета)

30. Чаттерджи, Р. Я больше не могу! Как справиться с длительным стрессом и эмоциональным выгоранием / Р. Чаттерджи. - пер. с англ. - М.: ЭКСМО, 2021. - 272 с.
31. Шейнов, В. П. Как убедить, когда вас не слышат/ В.П. Шейнов. - СПб.: Питер, 2021. - 352 с. - (Экопocket)

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ**

Повышение квалификации государственных гражданских служащих осуществляется в очной форме путем непосредственного общения слушателя с преподавателем. В содержании обучения приоритет отдается практической направленности обучения.

При проведении занятий обязательно учитывается распределение времени на лекционный материал и выполнение практических занятий в соответствии с утвержденным учебно-тематическим планом.

Программа повышения квалификации предусматривает проведение занятий в соответствии с целевыми установками программы, которые обеспечивают требуемый уровень усвоения учебного материала. Знания приобретаются в основном проведением лекций и практических занятий. Умения и навыки достигаются проведением ряда взаимосвязанных практических занятий, деловых и ролевых игр, разбором конкретных ситуаций, тренингов и др.

На лекционных занятиях излагаются наиболее важные и сложные вопросы, являющиеся теоретической основой нормативных документов и практических действий. Часть лекций может излагаться проблемным методом с привлечением слушателей для решения сформулированных преподавателем проблем.

На практические занятия выносятся вопросы, усвоение которых требуется на уровне навыков и умений. При проведении практических занятий необходимо отрабатывать задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями курсов по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием ситуаций, моделирующих типовые нарушения.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Формирование профессиональных компетенций обеспечивается широким использованием в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых игр, разбора конкретных ситуаций) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Учебная база Академии оснащена современными техническими средствами для обеспечения учебного процесса. Лекции и практические занятия проводятся в аудиториях, оснащенных компьютером, мультимедийным проектором, экраном и доской.

Компьютерные классы оборудованы автоматизированными рабочими местами для проведения занятий по учебным дисциплинам из расчёта одно рабочее место на одного обучающегося при проведении занятий в данных классах.

Для обеспечения учебной, учебно-методической, научной, справочной литературой, доступа к современным профессиональным базам данных, справочно-правовым системам и к глобальной сети Интернет, имеется библиотека. Каждому обучающемуся обеспечивается доступ к библиотечному фонду, укомплектованному печатными и электронными изданиями основной учебной литературы, изданными за последние 10 лет, из расчёта не менее одного экземпляра на 4-5 обучающихся.

Реализация программы обеспечивается как штатными преподавателями

специализированных кафедр Академии, так и руководящими и научно-педагогическими работниками организаций и ведущих ВУЗов, привлекаемыми к реализации программы на условиях гражданско-правового договора (контракта).

## **ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ**

Оценка качества освоения программы включает входной, текущий и/или промежуточный контроль, а также итоговую аттестацию обучающихся.

Входной контроль должен охватывать всех обучающихся и проводиться в форме тестирования в первый день обучения. Целью входного контроля является определение уровня знаний обучающихся для корректировки и адаптации учебного процесса под конкретные потребности обучающихся.

Текущий контроль и/или промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением, утвержденным ректором Академии.

Итоговая аттестация по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Кадровая работа в налоговых органах» (базовый уровень) предполагает проведение экзамена в форме тестирования.

Итоговая аттестация по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Кадровая работа в налоговых органах» (повышенный уровень и мастерский уровень) предполагает защиту проекта.

Порядок проведения итоговой аттестации определен Положением об итоговой аттестации, утвержденным ректором Академии.

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **Перечень вопросов, выносимых на экзамен**

*Базовый уровень*

#### **1. Правовое обеспечение деятельности кадровых подразделений налоговых органов**

- 1.1 Актуальные вопросы прохождения государственной гражданской службы
- 1.2 Обеспечение кадрового делопроизводства и документооборота. Ведение организационной и распорядительной документации по персоналу
- 1.3 Организация и проведение аттестации государственных служащих
- 1.4 Персональные данные государственного гражданского служащего
- 1.5 Правовые и налоговые аспекты командирования граждан, в т.ч. государственных гражданских служащих
- 1.6 Особенности применения трудового законодательства при регулировании деятельности государственных гражданских служащих
- 1.7 Противодействие коррупции в налоговых органах
  - 1.7.1 Причины возникновения коррупции и коррупционных проявлений. Социальные последствия коррупционных действий
  - 1.7.2 Требования к поведению государственных гражданских служащих
  - 1.7.3 Формирование антикоррупционной устойчивости личности государственных гражданских служащих
  - 1.7.4 Предупреждение, выявление и урегулирование конфликта интересов на государственной гражданской службе

#### **2. Формирование кадрового состава и способы замещения должностей государственной гражданской службы**

- 2.1 Тренды и системы управления персоналом на государственной гражданской службе. Понятие "кадровые технологии". Рекрутинг, в том числе с использованием современных информационных технологий

- 2.2 Организация и проведение конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы
- 2.3 Методика проведения интервью и собеседования при приеме на работу
- 2.4 Собеседование при проведении конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы

### **3. Современные управленческие технологии**

- 3.1 Эволюция управления персоналом на государственной гражданской службе: цели, способы, теории, модели управления персоналом
- 3.2 Кадровая политика ФНС России: миссия, манифест, политика в области качества оказываемых услуг (клиентоориентированность и человекоцентричность)
- 3.3 Функциональный подход к управлению персоналом и основные направления его реализации
- 3.4 Имидж представителя налоговой службы: формирование и развитие. Имиджевые и репутационные стратегии органов ФНС России
- 3.5 Формирование и развитие ключевых компетенций государственного гражданского служащего
- 3.6 Современные требования к речевому взаимодействию государственных гражданских служащих
- 3.7 Мотивация профессиональной деятельности
- 3.8 Эффективный тайм-менеджмент. Как быть продуктивным и успевать главное

### **4. Современные информационные технологии в деятельности кадровых подразделений**

- 4.1 Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов
- 4.2 Современные формы и методы анализа данных
- 4.3 Практическая визуализация: слайды, инфографика, таблицы и документы
- 4.4 Цифровые инструменты повышения эффективности работы

### **5. Психология профессиональной деятельности**

- 5.1 Психологическое обеспечение кадровой работы в налоговых органах
- 5.2 Развитие компетенций внутренней клиентоцентричности
- 5.3 Профилактика профессионального стресса и выгорания сотрудников
- 5.4 Разрешение конфликтных ситуаций
- 5.5 Типология личности. Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на поведение.

#### **Примеры тестовых вопросов**

##### **1. Нанимателем федерального государственного гражданского служащего является:**

- 1. Российская Федерация
- 2. руководитель учреждения, в котором федеральный государственный служащий замещает должность
- 3. Министр финансов Российской Федерации

##### **2. К какому виду государственной службы относится служба в налоговых органах?**

- 1. военная
- 2. правоохранительная
- 3. гражданская

##### **3. Что отличает показатель текучести кадров от таких показателей как стабильность и укомплектованность кадров?**

1. Количество фактически работающих сотрудников
2. Наличие стажа работы на данном предприятии
3. Количество уволенных сотрудников за определенный период
4. Отсутствие ссылки на среднесписочную численность работников

**4. При постановке рабочей задачи руководитель должен убедиться, что она понятна и воспринята сотрудником верно. Что должно быть сформулировано и обсуждено с сотрудником?**

1. Цель и важность выполнения задачи
2. Мотивация сотрудника
3. Варианты решения задачи
4. Все варианты ответов верны

**5. Что не является принципом человекоцентричной культуры, принятой в ФНС России?**

1. Комплексное решение жизненных ситуаций человека-налогоплательщика
2. Приоритет человека – проявление внимания и уважения к личности человека, его потребностям, ресурсам, ценностям
3. Важность диалога – стремление к построению честных, простых и доступных коммуникаций
4. Ответственность – построение предсказуемой и справедливой среды, обеспечение разумных требований, стремление к сокращению общих издержек
5. Развитие – непрерывное улучшение качества работы, на основе постоянного анализа потребностей, ожиданий и обратной связи физлиц и организаций

**6. Что понимается под человекоцентричностью?**

1. Умение вовремя определить потребности и желания клиента побуждение клиента к добросовестному и инициативному труду, выполнению им организационных целей
2. Система взаимоотношений внутри службы и вне ее, основанная на принципах уважения к человеку, его мнению и запросам
3. Желание и возможность повысить свой профессиональный уровень при работе с клиентом
4. Развитие и стремление стать передовой налоговой службой
5. 100% взаимного доверия и 0% издержек

**7. В приведенном перечне указаны средства укрепления лидерских позиций руководителя. Что выпадает из этого перечня и не способствует укреплению лидерских позиций?**

1. Рабочая перегрузка
2. Контроль качества работы над проектом
3. Слаженная работа с функциональными службами
4. Привлечение людей, наделенных полномочиями, к решению проблем
5. Четкое определение границы своих полномочий

**8. Какая задача из перечисленных в списке дел на сегодня относится к гибким задачам?**

1. Оплатить мобильный телефон
2. Посетить стоматолога в 11 часов
3. Провести учебу в отделе
4. Выступить на совещании

**9. Стремление выйти из конфликтной ситуации, не разрешая ее - это стратегия поведения в конфликтной ситуации:**

1. Соперничество
2. Компромисс
3. Уход
4. Сотрудничество

**10. Искажение информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации относится к причинам конфликта:**

1. Объективным
2. Организационно-управленческим
3. Социально-психологическим
4. Личностным

**Примерные темы проектов**

*Повышенный и мастерский уровень*

1. Формирование новой системы управления кадровым потенциалом и повышение профессионального уровня сотрудников налоговой службы.
2. Эффективная организация взаимодействия руководителя с подчиненными.
3. Лидерский потенциал и его развитие у руководителя налоговых органов.
4. Инструменты материальной и нематериальной мотивации в налоговых органах.
5. Работа со СМИ как способ повышения престижа ФНС России.
6. Совершенствование взаимодействия структурных подразделений в Управлении ФНС России при переходе на двухуровневую систему по отдельным направлениям деятельности.

Лицам, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Кадровая работа в налоговых органах» и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

Проректор по учебной работе



И.В. Кожанова