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

Утверждаю

Ректор «Академии ФНС ЛАБ»

_____ И.А. Ефремов
«12» января 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

«Управление и развитие лояльности персонала на государственной службе»

повышения квалификации государственных гражданских служащих
(трудоёмкость программы – 32 часа, очная форма обучения)

РАССМОТРЕНА И ОДОБРЕНА
на заседании департамента
управленческих и личностных компетенций
(протокол № 29 от 27.11.2025 года)

2026

ОПИСАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА 3
1. ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ 6
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ 6
3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ 8
3.1 УЧЕБНЫЙ ПЛАН 8
3.2 КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК 9
3.3 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (РАЗДЕЛА) «ТРЕНИНГ-ЗНАКОМСТВО» 10
3.6 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (РАЗДЕЛА) «ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА» 12
Итоговая аттестация – экзамен в форме защиты проектной работы. 15
4.2 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ 17
4.3. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ 20
4.4 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ 20
5.2 ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ИНЫЕ КОМПОНЕНТЫ 27

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В условиях современных вызовов и изменений в государственной службе важнейшими аспектами становятся лояльность персонала и развитие корпоративной культуры. Специалисты должны обладать высоким уровнем профессиональных компетенций и навыками управления человеческими ресурсами, способствующими созданию позитивной рабочей атмосферы.

Предлагаемая программа направлена на изучение ключевых тем, связанных с формированием и поддержанием лояльности сотрудников, а также на развитие корпоративной культуры в государственных органах. В условиях динамично меняющейся среды необходимо осознавать важность командного взаимодействия, открытости к новым идеям и готовности к изменениям.

Успешное управление корпоративной культурой требует от специалистов навыков эффективной коммуникации, способности к разрешению конфликтов и умения мотивировать коллег. Эти аспекты становятся особенно актуальными в контексте государственной службы, где стабильность и доверие играют решающую роль.

Программа повышения квалификации «Лояльность персонала и корпоративная культура на государственной службе: управление и развитие» трудоемкостью 32 часа (далее – Программа) предоставляет участникам возможность освоить методы и инструменты, необходимые для формирования позитивной корпоративной культуры, повышения уровня лояльности сотрудников и эффективного управления командой. Участники получат знания о лучших практиках управления человеческими ресурсами в государственных структурах, что позволит им успешно справляться с вызовами современной государственной службы и способствовать развитию эффективных команд.

Программа разработана с учетом квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими Федеральной налоговой службы, а также в соответствии со справочником квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, утвержденных Минтрудом России.

Программа ориентирована на федеральных государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы (далее – гражданский служащий) главной, ведущей и старшей, младшей групп должностей; категории: руководители, помощники (советники), специалисты и обеспечивающие специалисты.

Структура и содержание программы, а также реализация программы, составлена в соответствии с требованиями:

– Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» пункт 9 статья 2;

– Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;

– Указом Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»;

– Постановлением Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;

– Приказом Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

– Письмом Минобрнауки России от 21.04.2015 № ВК-1013/06 «О направлении методических рекомендаций по реализации дополнительных профессиональных программ»;

– Письмом Минобрнауки России от 22.04.2015 № ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендаций-разъяснений по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов»;

– Уставом Академии и иными локальными нормативными актами.

Программа повышения квалификации «Лояльность персонала и корпоративная культура на государственной службе: управление и развитие» трудоёмкостью 32 часа разработана с целью обеспечения выполнения Государственного задания Федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением дополнительного профессионального образования «Академия лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России» (далее – Академия), утвержденным заместителем руководителя ФНС России на 2026 год.

Организация и проведение образовательных мероприятий по программе осуществляется в соответствии Планом-графиком дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских

служащих Федеральной налоговой службы в образовательных учреждениях, находящихся в ведении ФНС России, на 2026 год.

Программа ориентирована на современные образовательные технологии и средства обучения и соответствует нормативным правовым актам, регулирующим деятельность налоговых органов.

Содержание программы определяется учебным планом, который определяет перечень, трудоёмкость, последовательность и распределение учебных дисциплин (разделов, модулей), иных видов учебной деятельности обучающихся и формы аттестации. Учебный план программы повышения квалификации «Лояльность персонала и корпоративная культура на государственной службе: управление и развитие» содержит следующие разделы: «Тренинг знакомство», «Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию», «Введение в корпоративную культуру», «Принципы формирования лояльности персонала», «Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом», «Подготовка проектной работы».

По завершении обучения по программе слушатели усовершенствуют свои знания и навыки в области применении эффективных методов и стратегий для повышения уровня вовлеченности сотрудников, что позволит создать более гармоничную и продуктивную рабочую атмосферу.

Боровская Наталья Сергеевна – начальник департамента управленческих и личностных компетенций, – «Академия ФНС ЛАБ».

Скрыль Екатерина Матвеевна – старший преподаватель департамента управленческих и личностных компетенций, – «Академия ФНС ЛАБ».

1. ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Целью реализации программы

Целью реализации программы является повышение квалификации федеральных государственных гражданских служащих ФНС России по обеспечению является развитие навыков управления корпоративной культурой, а также в создании рабочей среды, способствующей эффективному взаимодействию и продуктивной деятельности сотрудников на государственной гражданской службе ФНС России в целях совершенствования и (или) получения новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности и (или) повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

В результате освоения программы повышения квалификации «Лояльность персонала и корпоративная культура на государственной службе: управление и развитие» слушатели должны обновить знания и умения, приобрести навыки, необходимые для совершенствования профессиональных компетенций, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения.

В результате освоения программы обучающиеся должны:

знать:

- роль корпоративной культуры на государственной службе
- принципы формирования лояльности персонала
- инструменты для мониторинга изменений
- методы управления уровнем удовлетворённости сотрудников
- содержательные аспекты служебно-профессиональной культуры
- значение открытой коммуникации для формирования благоприятного климата в коллективе

уметь:

- оценивать экономическую и социальную эффективность управления персоналом по формированию его лояльности
- идентифицировать «болевые точки» в организации
- выстраивать прочную систему коммуникации внутри коллектива
- проводить мониторинг эффективности внедренных изменений
- корректировать стратегии управления в соответствии с результатами самообследования

владеть навыками:

- эффективного взаимодействия с коллегами и подчиненными;
- разработки и внедрения стратегии, направленные на улучшение корпоративной культуры и повышение лояльности сотрудников;

- проведения регулярного мониторинга изменений в организации и оценки их влияния на удовлетворенность сотрудников;
- организации и разработки эффективных решений для устранения проблем.

Федеральные государственные гражданские служащие ФНС России, прошедшие обучение по настоящей программе, должны обладать **следующими компетенциями:**

- Способность разрабатывать долгосрочные стратегии управления персоналом, учитывающие корпоративные цели и ценности.
- Понимание этических норм и стандартов поведения на государственной службе, что способствует формированию доверия в коллективе.
- Способность вдохновлять и мотивировать команду, а также управлять изменениями в организации.
- Способность понимать и управлять собственными эмоциями, а также эмоциями других, что способствует созданию благоприятного климата в коллективе.
- Способность объективно оценивать информацию, выявлять недостатки в существующих процессах и предлагать обоснованные решения для их улучшения.

3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ
3.1 УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование дисциплин, тем	Всего часов	В том числе			Форма контроля
			лекции	практические занятия	промежуточная/ итоговая аттестация	
1	**Тренинг-знакомство**	**2**	**0**	**2**		
1.1	Тренинг-знакомство	2	0	2		
2	**Введение в корпоративную культуру**	**4**	**4**	**0**		
2.1	Определение корпоративной культуры и ее значение в государственных учреждениях	2	2	0		
2.2	Законодательные аспекты. Кодекс этики государственного служащего	2	2	0		
3	**Принципы формирования лояльности персонала**	**9**	**4**	**5**		
3.1	Идентификация "болевых точек" в организации	5	2	3		
3.2	Устранение барьеров в межличностном общении. Значение открытой коммуникации	4	2	2		
4	**Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом**	**9**	**4**	**5**		
4.1	Экономическая эффективность инвестиций в обучение и развитие сотрудников	4	2	2		
4.2	Метрики лояльности в госслужбе	5	2	3		
5	**Разработка проекта**	**4**	**0**	**4**		
5.1	Разработка индивидуальной программы работы с сотрудниками по формированию лояльности	4	0	4		
Всего аудиторных часов		**28**	**12**	**16**		
Итоговая аттестация		**4**				
	зачет	4			4	защита проекта
	Итого:	**32**	**12**	**16**	**4**	

3.2 КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Программа повышения квалификации «Лояльность персонала и корпоративная культура на государственной службе: управление и развитие» предусматривает изучение всех разделов, представленных в учебном (учебно-тематическом) плане.

Общая трудоёмкость программы: 32 часа, в том числе итоговая аттестация (защита проекта) – 4 часа.

Период обучения: 1 неделя

Срок освоения программы обеспечивает возможность достижения планируемых результатов обучения.

Форма обучения: очная

Период проведения занятий по программе определяется Планом-графиком дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы в образовательных учреждениях, находящихся в ведении ФНС России, на 2026 год

Для всех видов аудиторных занятий устанавливается академический час продолжительностью 45 минут.

Занятия проводятся в соответствии с расписанием, 5-6 дней в неделю, 6-8 академических часов в день, с отрывом от работы

Обучение по программе завершается итоговой аттестацией: защита проектной работы.

По окончании учебного процесса осуществляется подведение итогов, отчисление обучающихся, оформление и выдача документов о квалификации успешно освоившим программу обучения и прошедшим итоговую аттестацию.

Примерный календарный учебный график

№ п/п	Наименование разделов (дисциплин), тем	Периоды	Всего часов
1	Тренинг-знакомство	1 неделя обучения	2
2	Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию	1 неделя обучения	2
3	Введение в корпоративную культуру	1 неделя обучения	4
4	Принципы формирования лояльности персонала	1 неделя обучения	9
5	Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом	1 неделя обучения	9
6	Подготовка проектной работы	1 неделя обучения	4
	Итоговая аттестация: – зачёт (в форме защита проекта)	Последний день обучения	4
5	Итого		32

3.3 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (РАЗДЕЛА) «ТРЕНИНГ-ЗНАКОМСТВО»

Тема 1.1 Тренинг-знакомство (2 часа)

Практические занятия – 2 часа

Тренинг-знакомство выступает как первое звено в системе обучающих социально-психологических тренингов для слушателей. Социально-психологический тренинг предполагает совмещение информационной подготовки и тренировочных («игровых») упражнений с последующим анализом ситуаций, возникающих в ходе их выполнения. Тренинг-знакомство позволяет познакомить участников группы через различные формы межличностного взаимодействия для ускорения адаптации к группе и к обучению. Повышает мотивацию и заинтересованность слушателей к обучению. Способствует формированию позитивных взаимоотношений и основ для дальнейшей групповой динамики.

Отрабатываются навыки рефлексии и обратной связи. Представление участников группы. Мозговой штурм. Творческая самопрезентация.

3.4 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (РАЗДЕЛА) «ПОЛИЛОЛОГ КУЛЬТУР РОССИИ: ОТ ИСТОРИЧЕСКОЙ ПАМЯТИ К НАЦИОНАЛЬНОМУ ДОСТОЯНИЮ»

Тема 2.1 Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию (2 часа)

Лекционные занятия – 2 часа

Сохранение исторической памяти — гарантия единства народа и суверенитета государства, залог мирного будущего, так как позволяет избежать повторения трагедий прошлого. К национальному достоянию относят традиции, историю, язык, народное творчество, искусство и другие аспекты, которые формируют культурную идентичность и связывают поколения между собой. Историческая память — основа для формирования национального достояния, так как сохранение наследия позволяет передать эти ценности будущим поколениям, развивать и укреплять их сознание и самосознание.

Россия – поликультурное пространство. Россия между Западом и Востоком: особенности формирования российской культуры. Региональные и этнокультурные образования на территории России. Региональные культуры. Наша страна – поликонфессиональное государство. Историко-культурное, художественное наследие России и историческая память.

3.5 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (РАЗДЕЛА) «ВВЕДЕНИЕ В КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ»

Тема 3.1 Определение корпоративной культуры и ее значение в государственных учреждениях (2 часа)

Лекционные занятия – 2 часа

Понятие корпоративной культуры, ее компоненты и значение для функционирования государственных учреждений. Определение корпоративной культуры: понятие, элементы (ценности, нормы, ритуалы). Роль корпоративной культуры в повышении эффективности работы государственных учреждений. Примеры успешных корпоративных культур в государственном секторе. Влияние корпоративной культуры на лояльность и мотивацию сотрудников.

Тема 3.2 Законодательные аспекты. Кодекс этики государственного служащего (2 час)

Лекционные занятия – 2 час

Основные положения Кодекса этики государственного служащего и его влияние на профессиональную деятельность. Понятие этики государственной службы. Основные принципы Кодекса этики: честность, открытость, ответственность. Значение соблюдения этических норм для формирования доверия к государственным учреждениям. Примеры нарушений этических норм и последствия для государственных служащих.

Оценка качества освоения дисциплины (раздела) программы

Настоящей программой по разделу «Введение в корпоративную культуру» не предусмотрена промежуточная аттестация.

3.6 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (РАЗДЕЛА) «ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА»

Тема 4.1 Идентификация «болевых точек» в организации (4 часа)

Лекционные занятия – 2 часа

Понятие «болевых точек»: что это такое и почему важно их идентифицировать. Методы выявления проблем: опросы, интервью, SWOT-анализ. Примеры «болевых точек» в государственных учреждениях.

Практические занятия – 2 часа

Групповая работа по анализу конкретного государственного учреждения. Идентификация «болевых точек» с использованием предложенных методов. Выявление проблем и недостатков в работе государственных учреждений.

Тема 4.2 Устранение барьеров в межличностном общении. Значение открытой коммуникации (4 часа)

Лекционные занятия – 2 часа

Основные барьеры в межличностном общении: психологические, культурные, организационные. Роль открытой коммуникации в повышении эффективности работы команды. Стратегии устранения барьеров: активное слушание, обратная связь, использование ясного языка. Ролевые игры для тренировки навыков открытой коммуникации. Обсуждение реальных ситуаций из практики и поиск решений. Методы улучшения межличностного общения и важности открытой коммуникации.

Оценка качества освоения дисциплины (раздела) программы

Настоящей программой по разделу «Принципы формирования лояльности персонала» не предусмотрена промежуточная аттестация.

3.7 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (РАЗДЕЛА) «ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Тема 5.1 Экономическая эффективность инвестиций в обучение и развитие сотрудников (4 часа)

Лекционные занятия – 2 часа

Понятие экономической эффективности инвестиций в обучение. Методы оценки эффективности: ROI, NPV, анализ затрат и выгод. Примеры успешных программ обучения и их результаты.

Практические занятия – 2 часа

Анализ кейсов обучения в государственных учреждениях. Разработка собственного проекта по обучению с расчетом его экономической эффективности. Выступления на тему важности инвестиций в обучение сотрудников и их влияние на эффективность работы.

Тема 5.2 Метрики лояльности в госслужбе (4 часа)

Лекционные занятия – 2 часа

Понятие лояльности и ее значимость для государственных учреждений. Основные метрики лояльности: индекс удовлетворенности, текучесть кадров, NPS (Net Promoter Score). Способы сбора данных для анализа лояльности.

Практические занятия – 2 часа

Разработка анкеты для измерения уровня лояльности сотрудников. Анализ полученных данных и выработка рекомендаций по повышению лояльности.

Оценка качества освоения дисциплины (раздела) программы

Настоящей программой по разделу «Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом» не предусмотрена промежуточная аттестация.

3.8 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (РАЗДЕЛА) «ПОДГОТОВКА ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ»

Тема 6.1 Подготовка проектной работы (4 часа)

Примерные темы для выполнения проектной работы:

1. Разработка стратегии повышения лояльности персонала на государственной службе.
2. Оценка влияния социальной ответственности государства на лояльность государственных служащих.
3. Внедрение системы обучения и повышения квалификации как инструмента формирования лояльности.
4. Исследование роли прозрачности в управлении персоналом государственных учреждений.
5. Анализ факторов, влияющих на текучесть кадров в государственных учреждениях.
6. Разработка системы признания и награждения государственных служащих за достижения.
7. Изучение влияния командных мероприятий на уровень лояльности в государственных учреждениях
8. Создание программы, основанной на нефинансовых мотивационных инструментах, направленной на увеличение преданности сотрудников.

Практические занятия – 4 часа

Метод проектно-исследовательской деятельности определен как одно из условий реализации программы повышения квалификации «Мнемотехники в работе гражданского служащего».

Индивидуальный проект представляет собой особую форму организации деятельности слушателей. Индивидуальный проект выполняется слушателями в микрогруппах самостоятельно под руководством (кураторством) преподавателя по выбранной теме, предоставленной преподавателем в рамках курса.

Подготовка проектной работы выполняется слушателями в течение всего периода обучения (1 неделя) и делится на 2 этапа.

1-й этап: разделение слушателей в группы по 2-3 участника, в зависимости от наполнения группы, выбор темы проекта слушателями, ознакомление с требованиями подготовки проектной работы. Использование стандартных программ Microsoft Office. Правила оформления титульного листа, содержания проекта. Оформление библиографического списка. Правила оформления таблиц, графиков, диаграмм, схем. Презентация проекта. Особенности работы в программе Power Point. Требования к содержанию слайдов.

2-й этап: работа преподавателя со слушателями в оснащенной компьютерами аудитории. Предварительный просмотр концепции проекта, корректировка проекта теоретической и практической части, подведение итогов.

Помощь, при необходимости, в написании текста выступления. Итог второго этапа – полностью завершённая проектная работа, готовая к защите.

Результаты выполнения проектной работы должны отражать:

- сформированность навыков коммуникативной, учебно-исследовательской деятельности, критического мышления; способность к инновационной, аналитической, творческой, интеллектуальной деятельности;
- сформированность навыков проектной деятельности, а также самостоятельного применения приобретённых знаний и способов действий при решении различных профессиональных задач;
- способность постановки цели и формулирования гипотезы исследования, планирования работы, отбора и интерпретации необходимой информации, структурирования аргументации результатов исследования на основе собранных данных, презентации результатов.

В данном курсе предполагается проектная работа (разработка кейса) с фокусом на владение эффективными приемами запоминания с выбором индивидуальной техники. Защита проекта будет проходить именно в таком ключе. Поэтому участники группы в тройках готовят кейс на заданную либо свободную тему.

Оценка качества освоения дисциплины (раздела) программы

Настоящей программой по разделу «Подготовка проектной работы» не предусмотрена промежуточная аттестация.

Итоговая аттестация – экзамен в форме защиты проектной работы.

Подведение итогов освоения слушателями программы

4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

4.1 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Для обеспечения процесса обучения требуется:

1. Аудитория для проведения лекционных занятий;
2. Компьютерный класс со специализированным ПО;
3. Рабочее место преподавателя (стол, стул, компьютер);
4. Проектор для демонстрации презентаций/мультимедийное оборудование;
5. Экран;
6. Столы, стулья по количеству слушателей в группе;
7. Доступ в Интернет;
8. Доска или флипчарт.
9. Интерактивная доска;
10. Акустическая система;
11. Раздаточный материал.

Материально-техническое и информационно-техническое оснащение образовательного процесса в Академии позволяет обеспечить качественную реализацию настоящей программы.

Все учебные помещения далее Академии оснащены учебной мебелью по количеству слушателей в группе, рабочим местом для преподавателя и техническими средствами обучения.

Компьютерные классы оснащены кондиционерами, интерактивными досками и акустическими системами, имеют современное офисное лицензионное программное обеспечение (офисный пакет LibreOffice, Веб-браузер Chromium, спутник, программа для работы с компьютерным классом Veyon, интерактивное ПО для работы с доской OpenDesk, ПО для участия в вебинарах и т.д.).

Для самостоятельной работы слушателей установлены персональные компьютеры, объединённые в локальную сеть.

В Академии имеется библиотека с читальным залом. Слушатели имеют возможность работать с информационной справочной системой «Консультант Плюс», пользоваться электронной библиотечной системой «Университетская библиотека онлайн» и учебными материалами Академии. Подключение библиотеки Академии к сети Интернет обеспечивает удаленный доступ к электронным каталогам и полнотекстовым базам.

Для самостоятельной работы студентов в читальном зале библиотеки и холлах Академии установлены персональные компьютеры, объединённые в локальную сеть и подключенные к МФУ (принтер/сканнер/копир).

Территория Академии обеспечена сетью Wi-Fi, точки доступа которой размещены на всех этажах Академии для обеспечения полноты покрытия. Сеть Wi-Fi подключена к ресурсам глобальной сети интернет и информационной справочной системой «Консультант Плюс».

4.2 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Учебно-методическое обеспечение программы включает в себя: учебный план, календарный учебный график, расписание занятий, рабочие программы учебных разделов (дисциплин, модулей), комплекс учебно-методических (справочных, информационных, раздаточных) и оценочных материалов.

Для обеспечения слушателей, обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения, разрабатываются электронные учебные и информационные (справочные) материалы по разделам (дисциплинам) программы.

Перечень литературы и интернет-ресурсов, рекомендуемых для освоения программы

Нормативно-правовые акты

1. Налоговый кодекс Российской Федерации
2. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих».
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.09.2004 № 506 «Об утверждении Положения о Федеральной налоговой службе».
4. Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
5. Закон РФ от 21.03.1991 № 943-1 «О налоговых органах Российской Федерации».

Рекомендуемая литература:

1. Агапов А. Ю. Кадровая безопасность государственной службы: современные вызовы и решения. – Москва : Проспект, 2023. – 312 с.
2. Алексеев А. И. Психология лояльности персонала в государственных организациях. – Санкт-Петербург: Питер, 2022. – 256 с.
3. Андреев В. И. Управление человеческими ресурсами в государственных структурах: учебник. – Москва : Инфра-М, 2024. – 304 с.

4. Афанасьев В. Г. Кадровый риск и кадровая безопасность в органах государственной власти. – Москва : Проспект, 2022. – 230 с.

5. Базаров Т. Ю. Управление персоналом государственной службы: современные подходы. – Москва : Юрайт, 2025. – 348 с.

6. Баринов В. А. Культура управления в системе государственной службы: теория и практика. – Москва : РАГС, 2023. – 222 с.

7. Беляев В. Г. Служебная культура государственного служащего: основы и развитие. – Москва : Экономика, 2022. – 196 с.

8. Богданова Е. Л. Этические основы государственной службы: учебное пособие. – Санкт-Петербург : Юридический центр, 2022. – 160 с.

9. Братков В. Е. Социальная психология персонала в государственных организациях. – Москва : КноРус, 2023. – 240 с.

10. Быков А. В. Организационная культура в системе государственного управления: монография. – Москва : Инфра-М, 2024. – 208 с.

11. Васильева Е. А. Мотивация и лояльность персонала: подходы и методы в госслужбе. – Москва : Юрайт, 2022. – 262 с.

12. Головаха Е. И. Социальная психология управления в государственных структурах. – Санкт-Петербург : Питер, 2022. – 280 с.

13. Грибов А. В. Формирование служебной этики в органах власти: методические рекомендации. – Москва : Юнити, 2023. – 180 с.

14. Громова Е. М. Корпоративная культура и безопасность организации: государственный сектор. – Москва : Академия, 2025. – 234 с.

15. Данилов А. А. Основы кадровой политики в системе государственной службы. – Москва : РАГС, 2024. – 248 с.

16. Деркач А. А. Психология профессионализма государственных служащих. – Москва : Наука, 2022. – 284 с.

17. Дружинин В. Н. Психология и безопасность труда в государственных организациях. – Санкт-Петербург : Питер, 2023. – 210 с.

18. Егорова Н. С. Лояльность персонала как фактор кадровой безопасности в государственных органах. – Москва : Юрайт, 2025. – 198 с.

19. Жукова О. П. Этические стандарты и служебная культура в ФНС России. – Москва : Экономика, 2022. – 176 с.

20. Зайцева Л. В. Управление персоналом в государственных учреждениях: учебник. – Санкт-Петербург : Питер, 2023. – 320 с.

21. Иванов С. А. Кадровая безопасность в системе государственной службы: современные подходы. – Москва : Проспект, 2024. – 290 с.

22. Казаков В. Н. Организационная культура и лояльность персонала в государственных структурах. – Москва : Инфра-М, 2022. – 256 с.

23. Калинина Т. Ю. Формирование лояльности персонала в государственных организациях: методология и практика. – Москва : Юрайт, 2023. – 210 с.

24. Киселёв А. В. Психология управления в государственных структурах: учебное пособие. – Санкт-Петербург : Питер, 2025. – 280 с.

25. Коновалов П. С. Лояльность персонала и кадровая безопасность: государственный аспект. – Москва : Проспект, 2024. – 240 с.

26. Кузнецова Е. А. Этические нормы и корпоративная культура в государственных организациях. – Санкт-Петербург : Юридический центр, 2023. – 190 с.

27. Лебедев И. В. Управление человеческими ресурсами в ФНС России: проблемы и перспективы. – Москва : Экономика, 2025. – 310 с.

28. Макарова О. Л. Кадровая безопасность и лояльность персонала в налоговых органах. – Москва : Юрайт, 2022. – 220 с.

29. Мартынов А. Н. Организационная культура и её влияние на поведение персонала в государственном секторе. — Москва : Инфра-М, 2023. — 228 с.

30. Соколова Л. Г. Психологические аспекты лояльности в государственной службе. — Москва : Юрайт, 2023. — 220 с.

31. Щербакова Е. Н. Формирование служебной этики и укрепление корпоративных ценностей в ФНС России. — Москва : Проспект, 2025. — 230 с.

Информационно-справочные и поисковые системы, интернет-ресурсы:

- информационная справочная система «Консультант Плюс»;
- электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»;
- http://www.nalog.ru – официальный сайт Федеральной налоговой службы.

4.3. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

Реализация программы осуществляется как штатными преподавателями специализированных кафедр (департаментов) Академии, так и руководящими и научно-педагогическими работниками организаций (учреждений) и преподавателями сторонних образовательных организаций, привлекаемыми к реализации программы на условиях гражданско-правового договора (контракта).

К проведению занятий и итоговой аттестации также могут привлекаться внутренние тренеры ФНС России, представители органов государственной власти, ведущие специалисты (эксперты) профильных учреждений и организаций, имеющие практический опыт, соответствующий направленности (профилю) программы, специалисты по конкретным проблемам.

Квалификация преподавателей должна соответствовать характеристикам, установленным квалификационными требованиями в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, в разделе «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования».

4.4 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Введение многоуровневого образования, создание единого образовательного пространства, реализация компетентностного подхода обуславливают необходимость особого методического подхода к организации обучения.

Обучение в очной форме осуществляется путем непосредственного общения слушателя с преподавателем.

Работа преподавателя должна быть 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.

Дополнительное профессиональное образование направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды. Поэтому при реализации учебного процесса большое внимание должно уделяться применению современных форм и технологий проведения занятий, которые развивают профессиональные компетенции слушателей, формируют необходимые практические умения и навыки, создают предпосылки для психологической готовности внедрять их в реальную практику.

Организация учебного процесса должна строиться в соответствии с учебно-программной документацией.

В содержании обучения приоритет отдается комплексному и сбалансированному сочетанию теории и практики применения действующих нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность государственных гражданских служащих по выбранному направлению обучения.

На первом занятии необходимо указать актуальность, важность и значимость тематики раздела (дисциплины, модуля) программы, а также методы контроля и оценки знаний слушателей в процессе его освоения. Обсудить со слушателями формы самостоятельной работы.

При проведении занятий обязательно учитывается распределение времени на лекционный материал и проведение практических занятий.

Процесс обучения предусматривает проведение занятий в соответствии с целевыми установками программы, которые обеспечивают требуемый уровень усвоения учебного материала. Знания приобретаются в основном проведением лекций, практических занятий и самостоятельной работы. 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 образовательной программы. 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.

При составлении лекционного материала необходимо предусматривать наличие схем, таблиц, рисунков и других средств визуализации и структуризации учебного материала.

На практические занятия выносятся вопросы, усвоение которых требуется на уровне навыков и умений.

Занятия рекомендуется проводить в форме тренинга, практикума, семинара, деловой (ролевой) игры, решения практических (ситуационных) задач, выполнения лабораторных работ, кейсов, прохождения тренажеров, анализа проблемных ситуаций, соответствующих направлению обучения, обзора основных изменений законодательства Российской Федерации, т.п. При проведении практических занятий следует отрабатывать практические задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями, соответствующие направлению программы, и их профессиональному предназначению.

При проведении практических занятий необходимо отрабатывать задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием моделей типовых ситуаций.

Для проведения практических занятий также 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 данного учебного раздела (дисциплины, модуля).

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.

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.

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 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.

Учебный процесс организуется с учетом включенности всех обучающихся в процесс познания. Интерактивные методы обучения должны быть основаны на принципах взаимодействия, активности обучаемых, опоры на групповой опыт, обязательной обратной связи. На занятиях необходимо создавать среду образовательного общения, которая характеризуется открытостью, взаимодействием участников образовательного процесса, равенством их аргументов, накоплением совместного знания, возможностью взаимной оценки и контроля.

Для наилучшего освоения тематики раздела (дисциплины, модуля) программы рекомендуется организовывать работу слушателей в «подгруппах»,

проводить дискуссии и деловые игры, что позволит привлечь к решению задач всех слушателей группы и позволит им приобрести опыт работы в команде, необходимого в профессиональной деятельности.

На занятиях необходимо использовать мультимедийные технологии и наглядные материалы, которые позволят заинтересовать и вовлечь слушателей в процесс обучения и помогут преподавателю «донести» учебные материал.

С целью оценки качества усвоения учебного материала, выявления и устранения пробелов в знаниях слушателей проводится текущий контроль.

Текущий контроль может осуществляться в самых разнообразных формах – опроса слушателей по изученным вопросам, диалога с преподавателем во время занятий, выполнения слушателями практических заданий (кейс-стадий), лабораторных работ, прохождения тестирования, учебных тренажеров и т.д.

Устный опрос позволяет выявить правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, степень развития логического мышления, культуру речи слушателей. Эта форма применяется для текущего и тематического учета. Такая форма считается эффективной, если она направлена на выявление осмысленности восприятия знаний и осознанности их применения, если она стимулирует самостоятельность и творческую активность. Целью устного опроса на практическом занятии является определение проблемных мест в усвоении учебного материала и фиксирование внимания на сложных понятиях, явлениях, процессах. В процессе устного опроса можно использовать коллективную работу группы, наиболее действенными приемами, которой являются:

- обращение с вопросом ко всей группе;
- конструирование ответа;
- рецензирование ответа;
- оценка ответа и ее обоснование;
- постановка вопросов слушателю самими обучающимися;
- взаимопроверка;
- самопроверка.

Выполнение практикующих упражнений и решение задач кейс-стадий – процесс выполнения действий или мыслительных операций, направленный на достижение цели, заданной в рамках проблемной ситуации (задачи); является составной частью мышления. С точки зрения когнитивного подхода процесс решения задач является наиболее сложной из всех функций интеллекта и определяется как когнитивный процесс более высокого порядка, требующий согласования и управления более элементарными или фундаментальными навыками. Для достижения целей и задач процесса обучения по разделу

(дисциплине, модулю) предполагается интенсивная работа на лекциях, практических занятиях, изучение нормативной правовой базы и справочной литературы, информационных ресурсов Интернет.

5. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ
5.1. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ

Система контроля успеваемости и оценки качества освоения слушателями программы выстраивается в Академии соответствии с учебным планом.

Контроль успеваемости и оценка качества освоения по программе включает: текущий контроль промежуточную аттестацию (при наличии в учебном плане) и итоговую аттестацию.

Текущий контроль осуществляется преподавателем в ходе повседневной учебной работы, проводится в пределах обычных форм занятий и выполняет одновременно обучающую функцию.

Выбор форм текущего контроля и периодичность определяется преподавателем с учетом контингента слушателей и содержания конкретного учебного раздела (дисциплины). Формами текущего контроля могут быть: опрос слушателей по изученным вопросам, прохождение учебных тренажеров, решение проблемной ситуации, выполнение лабораторных работ, деловая игра, выполнение практических заданий, тренинг, решение ситуативных задач, собеседование (диалог, беседа) с преподавателем во время занятий, тестирование и иные.

Освоение разделов (дисциплин, модулей) программы завершается промежуточной аттестацией в форме тестирования.

Промежуточная аттестация призвана оценить компетенции, полученные слушателями в процессе обучения, обеспечить промежуточный контроль качества освоения обучающимся учебного материала по соответствующему разделу (дисциплине, модулю) программы.

Порядок организации и проведения текущего контроля и промежуточной аттестации слушателей в Академии регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Освоение программы завершается итоговой аттестацией обучающихся в форме экзаменом или зачетом в форме тестирования, защиты проектных работ.

К итоговой аттестации допускается слушатель, не имеющий задолженности и в полном объёме выполнивший учебный план программы. Слушатели,

имеющие академическую задолженность по разделам (дисциплинам, модулям) программы, без уважительных причин, не допускаются к итоговой аттестации и подлежат отчислению.

Порядок организации и проведения итоговой аттестации слушателей в Академии регламентируется Положением об итоговой аттестации.

Лицам, успешно освоившим программу обучения и прошедшим итоговую аттестацию, оформляется соответствующий документ о квалификации, установленного Академией образца. Удостоверение о повышении квалификации может направляться слушателю в форме электронного документа.

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть программы и (или) отчисленным из Академии, оформляется справка об обучении или о периоде обучения по установленному Академией образцу, по запросу слушателя или организации, направившего его на обучение. Справка может направляться слушателю в форме электронного документа.

При этом электронный и печатный варианты документов являются равнозначными и имеют одинаковую юридическую силу.

По результатам обучения слушатели заполняют анкету (отзыв об удовлетворенности обучением) с пожеланиями и предложениями.

5.2 ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ИНЫЕ КОМПОНЕНТЫ

Оценочные материалы для итоговой аттестации по программе разрабатываются Академией самостоятельно и приводятся в приложении к настоящей программе.

Критерии оценки освоения слушателями программы устанавливаются Академией самостоятельно в соответствии с внутренними локальными актами.

Оценочные материалы для промежуточной и итоговой аттестации слушателей программы должны как можно более полно соответствовать содержанию (тематике, профилю) и уровню программы и включать основные, ключевые положения и актуальные практические аспекты.

Задания для итоговой аттестации слушателей программы должны как можно более полно соответствовать содержанию (тематике, профилю) программы и включать основные, ключевые положения (профессиональные аспекты).

Проректор по научному и инновационному развитию Е.А. Хицков