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

Утверждаю
Ректор «Академии ФНС ЛАБ»

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

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
«Управление персоналом на государственной гражданской службе»
повышения квалификации государственных гражданских служащих

(объем 72 часа)

Рассмотрена
на заседании кафедры
социально-правовых дисциплин
Протокол № 1 от 26.01.2026

2026

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ 3
ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ 3
УЧЕБНЫЙ ПЛАН 5
КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК 5
РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИН (МОДУЛЕЙ) 6
Современные управленческие технологии 6
Введение 6
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации 6
Планируемые результаты обучения 6
Реферативное описание тем 7
Практические задания (примеры) 9
Методические рекомендации 11
Список литературы 13
Психология профессиональной деятельности 14
Введение 14
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации 15
Планируемые результаты обучения 15
Реферативное описание тем 16
Практические задания (примеры) 16
Методические рекомендации 19
Список литературы 21
Проектный подход в управлении персоналом 22
Введение 22
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации 23
Планируемые результаты обучения 23
Реферативное описание тем 24
Практические задания (примеры) 24
Методические рекомендации 25
Список литературы 26
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ 26
ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ 27
ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ 27
Примеры тестовых вопросов 27
Примерные темы проектов 28

ВВЕДЕНИЕ

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление персоналом на государственной гражданской службе» 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 «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 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

– 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 «Управление персоналом на государственной гражданской службе» является весьма актуальной и занимает важное место в процессе обновления и закрепления профессиональных знаний государственных гражданских служащих.

Программа реализуется ***в целях*** совершенствования компетенций, необходимых для выполнения профессиональной деятельности по вопросам решения профессиональных задач руководителя, обучение приемам и методам эффективной деятельности и управления персоналом.

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

1. Рассмотреть современные управленческие технологии, применимые на государственной гражданской службе.
2. Изучить вопросы психологии профессиональной деятельности.
3. Освоить навыки проектной деятельности и управления изменениями в налоговых органах.

В результате освоения данной программы государственные гражданские служащие повысят управленческую компетентность, научатся выстраивать эффективные коммуникации, управлять своим потенциалом, смогут оказать содействие коллегам и помочь им развить профессиональный потенциал и применять полученные знания на практике.

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

– Применение комплексного подхода к сбору данных, продвинутых методов их обработки и анализа при решении управленческих задач.

– Разработка и обеспечение реализации стратегии, политики и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценка их социальной и экономической эффективности.

– Проектирование организационных изменений, руководство проектной и процессной деятельностью и подразделением организации.

Профессиональные

– Решение профессиональных задач на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории.

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

– Разработка обоснованных организационно-управленческих решений, содействие их реализации в условиях сложной динамичной среды и оценка их последствий.

В результате освоения данной программы государственный гражданский служащий должен

знать:

- способы и модели управления персоналом на государственной гражданской службе;
- подходы к управлению персоналом;
- виды мотивации персонала;
- основные нормативные акты, регламентирующие проектную деятельность;
- основные типы проектов;
- приемы разрешения конфликтных ситуаций;
- отличие наставничества от менторства;
- приемы и методы эффективного распределения времени;
- методы развития стрессоустойчивости и профилактики выгорания;

уметь:

- формулировать вопросы, задания, кейсы для проведения собеседования с кандидатами на замещение вакантной должности;
- правильно ставить цели, планировать, приоритизировать задачи;
- определять цели проекта;
- создавать проекты;
- управлять конфликтами;
- работать в команде;

владеть навыками:

- аналитической оценки в процессе выработки и принятия решений, прогнозирования последствий своих действий;
- проведения собеседования с кандидатами на замещение вакантной должности;
- работы в команде;
- организации наставничества;
- управления временем;
- профилактики профессионального стресса;
- эффективного публичного выступления.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

дополнительной профессиональной программы

«Управление персоналом на государственной гражданской службе»

по повышению квалификации федеральных государственных гражданских служащих

Цель: *Совершенствование компетенций, необходимых для выполнения профессиональной деятельности по вопросам решения профессиональных задач руководителя, обучение приемам и методам эффективной деятельности и управления персоналом*

Категория, группа должностей: *ведущая, старшая группа должностей, категории: руководители, специалисты*

Продолжительность обучения: *72 часа*

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

Режим занятий: *6-8 часов в день*

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Количество часов				Формы аттестации и контроля знаний
		Всего	по видам занятий			
			лекции	практические занятия		
				аудиторные	самостоятельная работа	
1	Современные управленческие технологии	30	4	26	0	зачет
2	Психология профессиональной деятельности	22	2	20	0	зачет
3	Проектный подход в управлении персоналом	18	2	16	0	зачет
	Итоговая аттестация	2			2	защита проекта
	ИТОГО	**72**	**8**	**62**	**2**	

КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

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
Виды занятий, предусмотренные программой повышения квалификации	А	А	А	А	А	К	А	А	А	А	И

А – аудиторная и самостоятельная работа,

К – каникулы,

И – итоговая аттестация

РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИН (МОДУЛЕЙ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Современные управленческие технологии

(наименование учебной дисциплины)

Введение

Эффективность деятельности организации принципиально зависит от стратегии развития, выбора и применения как отдельных стратегических типов управленческих технологий, так и их различных сочетаний.

Управленческие технологии – набор управленческих средств и методов достижения поставленных целей организации, включающих методы и средства сбора и обработки информации, приёмы эффективного воздействия на работника, принципы, законы и закономерности организации и управления, системы контроля.

Управление персоналом – это практическая деятельность, которая направлена на обеспечение организации квалифицированными кадрами, способными качественно выполнять возложенные на него трудовые функции, а также оптимальное их использование. В ходе налоговой реформы непрерывно совершенствуется организационная структура налоговой службы, поэтому применение современных управленческих технологий необходимо для повышения эффективности деятельности государственных гражданских служащих налоговых органов.

В результате освоения данной дисциплины государственные гражданские служащие инспекций и управлений ФНС России получат обновление знаний по вопросам применения современных управленческих технологий с целью развития потенциала сотрудников налоговых органов.

Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

Целью изучения дисциплины «Современные управленческие технологии» является обновление знаний государственных гражданских служащих налоговых органов и совершенствование навыков применения управленческих инструментов, необходимых для исполнения должностных обязанностей на высоком профессиональном уровне.

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

- изучить цели, способы, теории, модели управления персоналом на государственной гражданской службе;
- изучить функциональные подходы к управлению персоналом;
- отработать навык проведения собеседования с кандидатом на вакантную должность;
- научиться грамотно организовывать наставничество в налоговых органах;
- рассмотреть приемы и техники тайм-менеджмента и отработать практические навыки управления временем и целеполагания.

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 дисциплины государственный гражданский служащий должен

знать:

- модели управления персоналом на государственной гражданской службе;
- подходы к управлению персоналом;

– отличие менторства от наставничества;
– виды интервью;
– методику проведения собеседования;
– ошибки при проведении собеседования;
– виды мотивации персонала;
– приемы и методы эффективного распределения времени;

уметь:

– формировать вопросы и задания для проведения собеседования;
– проводить собеседование;
– правильно ставить цели, планировать, приоритизировать задачи;

владеть навыками:

– организации наставничества;
– целеполагания;
– планирования времени.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
1	**Современные управленческие технологии**	
1.1	*Тренинг-знакомство*. Как управлять коллективом на госслужбе?	*Практика*
1.2	Управление персоналом: цели, способы, теории, модели управления персоналом	*Лекция*
1.3	Функциональный подход в управлении персоналом и основные направления его реализации	*Практика*
1.4	Мотивационный менеджмент, лояльность и вовлеченность сотрудников	*Практика*
1.5	Эффективность руководителя: навыки, компетенции, рекомендации	*Практика*
1.6	Репутационный менеджмент как управленческая деятельность. Персональный имидж государственных служащих органов ФНС России	*Практика*
1.7	Интегрированное занятие. Тренинг "Эффективное наставничество и менторство в налоговых органах"	*Практика*
1.8	Методика проведения интервью и собеседования при приеме на работу. Психологические аспекты.	*Практика*
1.9	Интегрированное занятие. Тренинг "Собеседование при поступлении на государственную гражданскую службу"	*Практика*
1.10	Эффективный тайм-менеджмент. Как быть продуктивным и успевать главное	*Практика*

Объем занятий по дисциплине – 30 часов (42% от всего объема программы).

Реферативное описание тем

1.1. Тренинг-знакомство. Как управлять коллективом на госслужбе?

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

1.2. Управление персоналом: цели, способы, теории, модели управления персоналом

Понятие, теории и модели управления персоналом. Подходы к управлению персоналом. Сущность, основные принципы и направления реализации функционального подхода. Классическая теория в области управления персоналом. Сущность гуманистического подхода к управлению людьми. Модели управления персоналом (США, Западная Европа, Швеция, Япония). Особенности управления персоналом в России. Стратегия управления персоналом. Направления работы кадровых служб.

1.3. Функциональный подход к управлению персоналом и основные направления его реализации

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

1.4. Мотивационный менеджмент, лояльность и вовлеченность сотрудников

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

1.5. Эффективность руководителя: навыки, компетенции, рекомендации

Понятие эффективности в управлении. Ключевые навыки. Портфель компетенций современного руководителя. Управление изменениями

1.6. Репутационный менеджмент как управленческая деятельность. Персональный имидж государственных служащих 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.

1.7. Интегрированное занятие. Тренинг "Эффективное наставничество и менторство в налоговых органах"

Развитие наставничества в налоговых органах. Критерии отбора наставников. Обучение и мотивация наставников. Оценка эффективности работы наставников. Понятие адаптации. Сущность и виды адаптации. Мероприятия, применяемые при адаптации. Понятие менторства. Работа в командах: выявление сложностей, возникающих при реализации процедур адаптации и наставничества в налоговых органах, поиск путей решения проблем и совершенствования указанных мероприятий.

1.8. 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.

1.9. Интегрированное занятие. Тренинг "Собеседование при поступлении на государственную гражданскую службу"

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.

1.10. 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.

Чему равна текучесть кадров в данной организации, если известно, что штатная численность работников за год 110 чел., фактическая численность на конец года – 95 чел., а среднесписочная численность работников за год - 100 чел. Уволились за этот период: - по инициативе администрации в связи с сокращением численности – 5 чел., - по инициативе администрации в связи с недобросовестным трудовым поведением сотрудников – 2 чел., - в связи с завершением срочного трудового договора – 3 чел., - по инициативе самого работника, при этом администрация выполнила все обязательства трудового договора и была против увольнения сотрудника – 1 чел., - по соглашению сторон, при том, что инициатором увольнения был сам работник – 2 чел. - по соглашению сторон, при том, что инициатором увольнения было руководство организации – 1 чел.

Задание 2.

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

Задание 3.

Разработайте памятку «Первые шаги» для лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

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.

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

Задание 6.

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 подчиненных	1 2 3 4 5
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
Номера вопросов	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

Сумма баллов					

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 7.

Подумайте, какие поглотители времени присутствуют в вашей жизни. Ответьте на вопросы: насколько сильно они мешают достижению ваших целей и замедляют вашу деятельность? Каким образом вы можете с ними бороться?

Задание 8.

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

Задание 9.

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

Задание 10.

Подготовьте 1 биографический вопрос, 1 проективный вопрос и 1 кейс для проведения собеседования на замещение вакантной должности государственной гражданской службы (должность определяется преподавателем).

Методические рекомендации

Работа преподавателя должна быть направлена не только на трансляцию теоретических, научных знаний, но и 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, 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 управления персоналом; анализу действий в типичных ситуациях повседневной деятельности руководителя.

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

Список литературы

1. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала: теория и практика: монография / А.Я. Анцупов; В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2023. - 352 с.: ил., табл.
2. Артёменкова, Т.А. Практическое руководство для "жертв" тайм-менеджмента/ Т.А. Артёменкова. - М.: Проспект, 2021. - 144 с.
3. 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.
4. Беляков, Н. Ф. Руководителями не рождаются, а становятся: учебное пособие / Н.Ф. Беляков. - Н. Новгород: Академия ФНС ЛАБ- Волга, 2024. - 126 с.

5. Вандеркам, Л. Чувство штиля: продуктивность и спокойствие в эпоху вечных дедлайнов/ Л. Вандеркам. - пер. с англ. - М.: ЭКСМО, 2020. - 288 с.
6. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методика. Практика / Е. Ветлужских. - 9-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2021. - 150 с. : табл.
7. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами. Современный подход: учебник и практикум для вузов / Н.А. Горелов; Д.В. Круглов; О.Н. Мельникова. - М.: Юрайт, 2023. - 270 с. - (Высшее образование)
8. Дуракова, И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учебное пособие / И. Б. Дуракова; соавт. Е.С. Корыстина. - М.: ИНФРА-М, 2022. - (Высшее проф. образование).
9. Иванова, С.В. 50 советов по нематериальной мотивации / Светлана Иванова. — 6-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2022. — 178 с.
10. Иванова, С. В. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство / С. В. Иванова. - 8-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 155 с.
11. Иванова, С. В. Тайм-менеджмента нет: Психология дружбы со временем / С.В. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2021. - 152 с.
12. Карелина, И.Ю. Нанимай быстро, увольняй редко: как собрать правильную команду/ И.Ю. Карелина. - М.: ЭКСМО, 2021. - 192 с.
13. Каришина, И. Е. Методы оценки кандидатов на замещение вакантной должности: учебное пособие / И.Е. Каришина; О.И. Суховеева. - Н. Новгород: Академия ФНС ЛАБ, 2025. - 52 с.
14. Каришина, И. Е. Тайм-менеджмент для всех. Секреты управления временем. Целеполагание: учебное пособие / И.Е. Каришина. - Н. Новгород: Академия ФНС ЛАБ, 2025. - 50 с.
15. Каришина, И. Е. Тайм-менеджмент для всех. Секреты управления временем. Планирование: учебное пособие / И.Е. Каришина. - Н. Новгород: Академия ФНС ЛАБ, 2025.- 50 с.
16. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова и др. - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 316 с.
17. Фотинова, Л.В. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов / Л.В. Фотинова. - М.: Юрайт, 2023. - 362 с. - (Высшее образование)
18. Борисов, К. Герой и его команда: Как собрать, зажечь и достичь результатов/ К. Борисов. - М.: Альпина ПРО, 2022. - 208 с.
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.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Психология профессиональной деятельности

(наименование учебной дисциплины)

Введение

Работа руководителей структурных подразделений налогового органа связана с решением возникающих проблем не только у налогоплательщиков, но и у сотрудников, а также с организацией взаимодействия с другими подразделениями. Это требует от сотрудника и руководителя профессиональных знаний не только в области налогообложения, но и психологии. Высокий уровень развития психологической и конфликтологической компетентности позволит сотруднику эффективно организовать взаимодействие.

Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

Цель изучения данной дисциплины состоит в формировании новых и развитии ранее приобретенных профессиональных компетенций государственных гражданских служащих налоговых органов в части знаний психологических закономерностей управления персоналом на государственной гражданской службе, изучении психологических механизмов повышения эффективности их профессиональной деятельности.

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

1) создание условий для трансформации учебно-познавательной деятельности слушателей в профессиональную деятельность служащих налоговых органов;

2) дополнение имеющихся знаний по основным направлениям психологического обеспечения деятельности сотрудников налоговых органов и управления персоналом, их закрепление, обобщение и систематизация;

3) обучение психологическому анализу сложных ситуаций взаимодействия.

В связи с тем, что структурные преобразования вносят значительные изменения в характер труда, предъявляя к руководителям и сотрудникам все более высокие требования, увеличивая экономическую и социальную значимость результатов их деятельности, дисциплина «Психология профессиональной деятельности» занимает важное место в процессе обновления и закрепления профессиональных знаний, умений и навыков.

Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

***знать*:**

- понятие и принципы командообразования;
- теоретические основы формирования групповой динамики;
- методы формирования команды;
- технологии управления конфликтами;
- виды, цели и структурные особенности построения публичных выступлений;
- основные направления профилактики профессионального стресса и выгорания сотрудников;

***уметь*:**

- применять психологические знания для обеспечения эффективного взаимодействия с налогоплательщиками, коллегами и подчиненными;
- анализировать и прогнозировать ролевое поведение в команде;
- использовать приемы профилактики конфликта;
- публично отстаивать позицию, учитывая психологические особенности участников процесса;
- выбирать необходимые методы аргументации и полемики, выстраивать логику публичного выступления;

владеть навыками:

- установления контакта, передачи информации, эффективного слушания, аргументации и контраргументации;
- эффективного взаимодействия в команде;
- командообразования при решении задач;
- разрешения конфликтов;
- ассертивного поведения;
- публичного выступления;
- управления эмоциями и стрессом.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
2	**Психология профессиональной деятельности**	
2.1	Традиционные российские духовно-нравственные ценности. Ценности человекоцентричности как основа внешних и	*Лекция*

	внутренних коммуникаций	
2.2	Командообразование и лидерство в налоговых органах	*Практика*
2.3	Тренинг развития компетенций внутренней клиентоцентричности	*Практика*
2.4	Тренинг "Эффективное публичное выступление"	*Практика*
2.5	Тренинг управления конфликтами	*Практика*
2.6	Профилактика профессионального стресса и выгорания сотрудников	*Практика*

Объем занятий по дисциплине – 22 часов (30,5% от всего объема программы).

Реферативное описание тем

2. Психология профессиональной деятельности

2.1. Традиционные российские духовно-нравственные ценности. Ценности человекоцентричности как основа внешних и внутренних коммуникаций

Основные понятия и нормативная база. Ценности в профессиональной деятельности государственного гражданского служащего. Понятие и принципы человекоцентричности. Ценности человекоцентричности и их отражение в Декларации человекоцентричности и Манифесте ФНС России. Культура деловых коммуникаций и эмпатия. Технологии эффективной коммуникации при взаимодействии с сотрудниками и пользователями услуг.

2.2. Командообразование и лидерство в налоговых органах.

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. Цели и задачи командной работы. Условия эффективного группового взаимодействия. Индикаторы эффективной работы команды. Лидерство и руководство. Качества современного лидера. Лидерский потенциал и его развитие.

2.3. Тренинг развития компетенций внутренней клиентоцентричности.

Компетенция внутренней клиентоцентричности. Отработка приемов установления контакта и снятия психоэмоционального напряжения. Развитие навыков эффективного приема, обработки и передачи информации в процессе коммуникации. Овладение навыками эффективного слушания. Совершенствование навыков получения и передачи обратной связи.

2.4. Тренинг "Эффективное публичное выступление".

Основные требования к публичному выступлению. Структура выступления. Приемы управления вниманием аудитории. Средства выразительности речи. Аргументация в публичном выступлении. Подготовка публичного выступления. Отработка навыков публичного выступления.

2.5. Тренинг управления конфликтами.

Понятие, виды и причины конфликтов. Стратегии поведения в конфликтной ситуации. Динамика конфликта. Этапы разрешения конфликтной ситуации. Условия разрешения конфликта. Приемы снижения напряжения в конфликтных ситуациях. Взаимодействие с конфликтными личностями.

2.6. Профилактика профессионального стресса и выгорания сотрудников.

Понятие, виды и причины профессионального стресса. Проявления профессионального выгорания. Диагностика уровня профессионального стресса и выгорания. Организационные и индивидуальные методы профилактики профессионального стресса и профессионального выгорания. Отработка приемов совладания со стрессом. Разработка индивидуальной стратегии развития стрессоустойчивости и профилактики профессионального выгорания.

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	
Положительное	*Отрицательное*

Задание 2.

Слушатели делятся на микрогруппы.

Задание: 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.

Переформулируйте оценочные суждения в конструктивные высказывания, направленные на повышение эффективности работы.

Задание 3.

Слушатели делятся на микрогруппы.

Задание: опишите, какие проблемы возникают у вас при взаимодействии с подчиненными. Определите докладчика. Регламент выступления 5 минут.

Поразмышляйте о том, как можно решить проблему взаимодействия «руководитель - подчиненный».

Задание 4.

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 отказавшиеся работать над годовым отчетом в новогоднюю ночь работники, будут лишены СМС. Он ещё не успел издать этот приказ, а только думает над его проектом и хотел бы знать мнение сотрудников. 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 5.

Примерный перечень конфликтных ситуаций для анализа (видеотренинг).

1. Подчиненный вовремя не сдал отчет. Вам необходимо психологически грамотно дать обратную связь подчиненному.

Обсуждение:

- обратная связь как инструмент руководителя;
- негативная и позитивная обратная связь;
- чем отличается конструктивная критика от неконструктивной;
- правила конструктивной критики.

2. Подчиненный отказывается выполнить поручение руководителя. Проигрывается диалог руководителя с подчиненным.

Обсуждение:

- конструктивное сопротивление подчинённых;
- деструктивное сопротивление подчинённых;
- сценарии поведения руководителя при конструктивном сопротивлении подчиненных;
- сценарии поведения руководителя при деструктивном сопротивлении подчиненных.

3. Подчиненный приходит к руководителю и высказывает: «Все коллеги недовольны работой Светланы Петровны». Проигрывается диалог руководителя с подчиненным.

Обсуждение:

- эффективная стратегия поведения руководителя в конфликтной ситуации, возникшей между подчиненными;
- приемы активного слушания.

4. Вы не согласны с позицией вышестоящего руководителя. Вам необходимо психологически грамотно обосновать свою позицию.

Обсуждение:

- эффективный вид влияния на руководителя;
- психологически грамотная контраргументация.

5. Начальник отдела на повышенных тонах высказывает начальнику другого отдела: «Почему ваши подчиненные требуют от меня информацию?». Проигрывается диалог двух руководителей.

Обсуждение:

- правомерны ли претензии начальника отдела;
- приемы снижения напряжения в конфликтных ситуациях;
- эффективная стратегия поведения в конфликтной ситуации.

Задание 6.

Ниже представлены негативные оценочные суждения, которые иногда используются в процессе взаимодействия сотрудников налоговых органов:

1) Сколько можно Вам говорить одно и то же?!
2) С Вами вообще невозможно разговаривать!
3) Ваш документ составлен безграмотно!

По каждому высказыванию оцените возможную реакцию коллеги и переформулируйте высказывание, убрав из него негативную оценку личности.

Например, негативное высказывание «Вы вообще считать умеете?!» вызовет ответную защитную агрессию, можно переформулировать «Переделайте расчеты. В них содержится ошибка».

Задание 7.

Запишите 3 выражения критики в деловом общении, понаблюдав за собой и окружающими. Представьте развернутый анализ правильности построения и предъявления этих высказываний по следующим критериям:

- конкретность, обращение к фактам, а не к личности;
- структура (позитивное начало, формулировка задания в конце);
- тон;

- окружающая обстановка (наедине, в присутствии коллег и т.п.)

Если Вы обнаружили ошибки в этих высказываниях, переформулируйте их в соответствии с правилами конструктивной критики.

Задание 8

Запишите 5 «Ты-высказываний» по результатам самонаблюдения и наблюдения за коллегами. Проанализируйте последствия их использования (какие чувства они вызывают). Перефразируйте их в «Я-высказывания» в соответствии с правилами их формулирования. Результаты представьте в виде таблицы.

№	Ты-высказывание	Последствия	Я-высказывание
1			
2			
3			
4			
5			

Задание 9.

Продумайте и напишите 5 мероприятий на уровне отдела/инспекции, направленных на профилактику профессионального стресса сотрудников. Укажите цель каждого мероприятия.

Задание 10.

Упражнение «Рефрейминг» (работа в микрогруппах)

Инструкция: опишите ситуацию, которая вызывает у вас напряжение и негативные эмоции. Обсудите в группе ситуацию и ответьте на вопросы.

1. Что здесь позитивного?
2. Чему меня учит эта ситуация?
3. Как я могу использовать эту ситуацию прямо сейчас?
4. В чем я должен (должна) быть более внимательной, чтобы эта ситуация не повторилась.

Методические рекомендации

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.

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 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 занятиях в самых разнообразных формах – опроса слушателей по изученным вопросам, диалога с преподавателем во время лекций, 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. : ил.
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 по-могут прокачать навыки коммуникации / В. Биркенбиль. - М.: ЭКСМО, 2022. - 288 с.
4. 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.
5. Галло, Э. Разрешение конфликтов / Э. Галло. - пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 222 с.
6. Гандапас, Р. 101 совет оратору / Р. Гандапас. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 126 с.
7. Гартман, Т. Речь как меч/ Т. Гартман. - М.: ЭКСМО, 2020. - 208 с. - (Русский без ошибок)
8. Гартман, Т. Слово не воробей. Разбираем ошибки устной речи / Т. Гартман. - М.: ЭКСМО, 2020. - 224 с. - (Русский без ошибок)

9. 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- в твоих руках)

10. Дельцов, В. Почему я ввязываюсь в конфликты? /Дельцов. - М.: Научная книга, 2021. - 166 с. - (Эффективные тренинги)

11. Жизнь без стресса: скажи разрушающим эмоциям нет!: практическое пособие / под ред. С.Г. Беляковой. - М.: ЭКСМО, 2022. - 176 с.

12. Зверева, Н. Магия общения: Этому можно научиться / Н. Зверева. - М.: Альпина Паблишер, 2021. - 262 с.

13. Зверева, Н. Я спрашиваю - мне отвечают: Инструменты искусного диалога / Н. Зверева; С. Иконникова. - М.: Альпина Паблишер, 2023. - 200 с.

14. 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.

15. 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.

16. Льюис, Д. Управление стрессом: Как найти дополнительные 10 часов в неделю/ Д. Льюис. - пер. с англ. - Интеллектуальная Литература, 2021. - 238 с.

17. 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.

18. Орлов, А. Джедайские техники конструктивного общения / А. Орлов. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. - 192 с.: ил.

19. 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.

20. 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)

21. Рызов, И.Р. Кремлевская школа переговоров/ И. Рызов. - М.: ЭКСМО, 2023. - 336 с.: ил. - (Кремлевская школа переговоров)

22. 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)

23. Чаттерджи, Р. Я больше не могу! Как справиться с длительным стрессом и эмоциональным выгоранием / Р. Чаттерджи. - пер. с англ. - М.: ЭКСМО, 2021. - 272 с.

24. Шейнов, В. П. Как убедить, когда вас не слышат/ В.П. Шейнов. - СПб.: Питер, 2021. - 352 с. - (Экопокет)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Проектный подход в управлении персоналом

(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 управлении персоналом» введена в дополнительную профессиональную программу «Управление персоналом на государственной гражданской службе» 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 управлении персоналом» 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;
- современный инструментарий в области управления проектами;
- принципы командообразования;

***уметь*:**

- определять цели проекта;
- разрабатывать обоснование проекта;
- разделять деятельность на отдельные взаимозависимые задачи;
- анализировать финансовую реализуемость и экономическую эффективность проекта;
- 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 получат знания о проектной деятельности, отработают навыки создания, оформления и продвижения проектов, своих идей и предложений.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
3	**Проектный подход в управлении персоналом**	
3.1	Управление персоналом на государственной гражданской службе: проблемы, пути их решения (выбор темы проекта)	*Практика*
3.2	Проектная деятельность. Структура и подготовка проекта. Управление рисками проекта. SWOT – анализ	*Лекция*
3.3	Практическая визуализация: слайды, инфографика, таблицы и документы	*Практика*
3.4	Проектная работа	*Практика*

Объем занятий по дисциплине – 18 часов (25% от всего объема программы).

Реферативное описание тем

3.1 Управление персоналом на государственной гражданской службе: 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.

3.2 Проектная деятельность. Структура и подготовка проекта. Управление рисками проекта. SWOT – анализ

Особенности проектной деятельности в государственном управлении. Особенности проектной деятельности в ФНС России. Перспективы развития проектной деятельности в налоговых органах. Основные компоненты проекта: актуальность темы, проблема научного поиска, объект и предмет исследования, цель и задачи работы, проведение исследования, практическая значимость проекта. Понятия: риск, риск проекта, цель управления рисками проекта. Основные процессы управления рисками проекта. Метод SWOT – анализа, шаги действий. Элементы SWOT анализа. Внутренние факторы. Внешние факторы.

3.3 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.

3.4 Проектная работа

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

Практические задания (примеры)

Задание 1.

Создание презентации проекта по выбранной теме:

1. Краткое описание проекта
2. Целевая аудитория (на кого рассчитан проект)
3. Цель проекта
4. Задача проекта
5. Технологический процесс
6. Проблематика
7. SWOT – анализ
8. Результат
9. Расчет эффективности

Задание 2.

Составить описание проекта:

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

Задание 3.

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 4.

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

Методические рекомендации

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.

При проведении занятий большое внимание необходимо уделять применению современных форм и методов обучения. При проведении лекций обязательно наличие презентации.

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

Практические занятия проводятся по основным и наиболее сложным темам в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими на лекциях.

При проведении практических занятий необходимо отрабатывать задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями курсов по своему профессиональному предназначению.

Обязательным элементом проведения практического занятия является публичное выступление слушателем для подготовки к защите проекта. Основными условиями эффективного проведения занятия являются:

- 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.;
- положительная оценка преподавателем любого публичного выступления слушателя, выполненного ответственно и с желанием овладеть материалом. Важен сам процесс выступления, а не результат. Все это в итоге должно формировать не столько знания, сколько готовность слушателей грамотно готовить публичные выступления, опираясь на правила риторики.
- формирование атмосферы заинтересованности, что предполагает заинтересованность самого преподавателя и умение показать пример грамотного публичного выступления.

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

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

Список литературы

1. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Э. Верзух. - М.: Диалектика, 2019. - 480 с.
2. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1.
3. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс / В.М. Аньшин, О.Н. Ильин. - 2-е изд. - М.: Высшая школа экономики, 2023. - 800 с.
4. Островская, В.Н. Управление проектами: учебник для вузов / В.Н. Островская. - 4-е изд., стер. - М.: Лань, 2022. - 400 с. - (Менеджмент, управление персоналом)
5. Попов, Ю.И. Управление проектами: учебное пособие / Ю.И. Попов; О.В. Яковенко. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 208 с.
6. Романова, М.В. Управление проектами: учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ, 2022. - 256 с. - (Высшее образование).
7. Фомичев, А.Н. Управление проектами: учебник для бакалавров / А.Н. Фомичев. - М.: ИТК Дашков и К, 2023. - 257 с.
8. Хорин, Г. Управление проектами с нуля / Г. Хорин. - 4-е изд. - СПб.: Питер

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

Повышение квалификации 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, 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 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 контроли, а также итоговую аттестацию обучающихся в форме защиты проекта.

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 проводятся в соответствии с Положением, утвержденным ректором Академии.

Итоговая аттестация представляет собой защиту проекта. Порядок проведения итоговой аттестации определен Положением об итоговой аттестации, утвержденным ректором Академии.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Примеры тестовых вопросов

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

а. Рабочая перегрузка
б. Контроль качества работы над проектом
в. Слаженная работа с функциональными службами
г. Привлечение людей, наделенных полномочиями, к решению проблем
д. Четкое определение границы своих полномочий

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

а. Оплатить мобильный телефон
б. Посетить стоматолога в 11 часов
в. Провести учебу в отделе
г. Выступить на совещании

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

а. Соперничество
б. Компромисс
в. Уход
г. Сотрудничество

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

а. Объективным
б. Организационно-управленческим
в. Социально-психологическим
г. Личностным

5. Что отличает показатель текучести кадров от таких показателей как стабильность и укомплектованность кадров?

а. Количество фактически работающих сотрудников
б. Наличие стажа работы на данном предприятии
в. Количество уволенных сотрудников за определенный период
г. Отсутствие ссылки на среднесписочную численность работников

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

а. Цель и важность выполнения задачи
б. Мотивация сотрудника
в. Варианты решения задачи
г. Все варианты ответов верны

Примерные темы проектов

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 «Управление персоналом на государственной гражданской службе» и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

Проректор по научному и инновационному развитию Е.А. Хицков