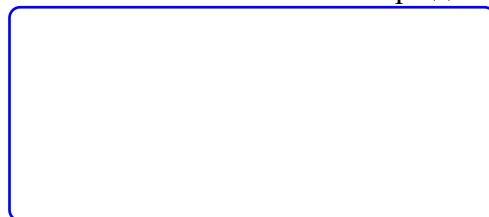


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«АКАДЕМИЯ ЛИДЕРСТВА И АДМИНИСТРИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ  
ФНС РОССИИ – ВОЛГА»

Утверждаю



ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
«Управление персоналом на государственной гражданской службе»

повышения квалификации  
федеральных государственных гражданских служащих

(объем 54 часа)

Рассмотрена  
на заседании кафедры СПД

Протокол № 1 от 26.01.2024

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ .....	6
УЧЕБНЫЙ ПЛАН .....	8
КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК.....	8
РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИН (МОДУЛЕЙ).....	9
Управление персоналом на государственной гражданской службе .....	9
Введение .....	9
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	9
Планируемые результаты обучения.....	9
Реферативное описание тем.....	10
Практические задания (примеры) .....	12
Методические рекомендации.....	13
Список литературы .....	14
Психология профессиональной деятельности.....	15
Введение .....	15
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	15
Планируемые результаты обучения.....	15
Реферативное описание тем.....	16
Практические задания .....	17
Методические рекомендации.....	19
Список литературы .....	20
Современные информационные технологии в деятельности руководителей налоговых органов.....	21
Введение .....	21
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	21
Планируемые результаты обучения .....	22
Реферативное описание тем.....	22
Практические задания .....	22
Методические рекомендации.....	23
Список литературы .....	24
II. ВАРИАТИВНАЯ ЧАСТЬ .....	24
УЧЕБНЫЙ ПЛАН ВАРИАТИВНОЙ ЧАСТИ .....	25
Система инициатив и способы их продвижения.....	26
Введение .....	26
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	26
Планируемые результаты обучения .....	26
Реферативное описание тем.....	26
Практические задания (примеры) .....	27
Методические рекомендации.....	27
Список литературы .....	27
Управление конфликтами.....	28
Введение .....	28
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	28
Планируемые результаты обучения.....	28
Реферативное описание тем.....	29
Практические задания (примеры) .....	29
Методические рекомендации.....	29
Список литературы .....	30
Управление временем .....	30
Введение .....	30
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	31
Планируемые результаты обучения .....	31
Реферативное описание тем.....	31
Практические задания (примеры) .....	31
Методические рекомендации.....	32

Список литературы .....	32
Командообразование в налоговых органах .....	33
Введение .....	33
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	33
Планируемые результаты обучения .....	33
Реферативное описание тем .....	34
Практические задания (примеры) .....	34
Методические рекомендации.....	35
Список литературы .....	35
Психология влияния и противодействие манипуляциям .....	36
Введение .....	36
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	36
Планируемые результаты обучения .....	36
Реферативное описание тем .....	37
Практические задания (примеры) .....	37
Методические рекомендации.....	38
Список литературы .....	39
Деловое общение: от культуры речи до деловой переписки .....	39
Введение .....	39
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	39
Планируемые результаты обучения .....	40
Реферативное описание тем .....	40
Практические задания (примеры) .....	41
Методические рекомендации.....	41
Список литературы .....	42
Репутационный менеджмент органов государственной власти в условиях развития информационного общества .....	42
Введение .....	42
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	43
Планируемые результаты обучения .....	43
Реферативное описание тем .....	44
Практические задания (примеры) .....	44
Методические рекомендации.....	44
Список литературы .....	45
Применение инновационных технологий в управлении: проектная деятельность .....	46
Введение .....	46
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	46
Планируемые результаты обучения .....	46
Реферативное описание тем .....	47
Практические задания (примеры) .....	48
Методические рекомендации.....	48
Список литературы .....	49
Современные управленческие технологии: сила наставничества .....	49
Введение .....	49
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	50
Планируемые результаты обучения .....	50
Реферативное описание тем .....	50
Практические задания (примеры) .....	50
Методические рекомендации.....	51
Список литературы .....	51
Управление персоналом: искусство и работа .....	51
Введение .....	51
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	51
Планируемые результаты обучения .....	51
Реферативное описание тем .....	52

Практические задания (примеры) .....	52
Методические рекомендации.....	52
Список литературы .....	53
Мастер совещаний: секреты эффективного проведения встреч.....	53
Введение .....	53
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	53
Планируемые результаты обучения .....	53
Реферативное описание тем .....	54
Практические задания (примеры) .....	54
Методические рекомендации.....	54
Список литературы .....	55
Искусство переговоров: секреты успеха.....	55
Введение .....	55
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	55
Планируемые результаты обучения .....	55
Реферативное описание тем .....	56
Практические задания (примеры) .....	56
Методические рекомендации.....	56
Список литературы .....	57
Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения.....	57
Введение .....	57
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	58
Планируемые результаты обучения .....	58
Реферативное описание тем .....	58
Практические задания (примеры) .....	58
Методические рекомендации.....	59
Список литературы .....	59
Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов .....	60
Введение .....	60
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	60
Планируемые результаты обучения .....	60
Реферативное описание тем .....	61
Практические задания (примеры) .....	61
Методические рекомендации.....	61
Список литературы .....	62
ПО Полиматика. Модули интеллектуального анализа данных .....	63
Введение .....	63
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	63
Планируемые результаты обучения .....	63
Реферативное описание тем .....	64
Практические задания (примеры) .....	64
Методические рекомендации.....	65
Список литературы .....	65
Работа с информацией: поиск, критический анализ и синтез информации .....	66
Введение .....	66
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	66
Планируемые результаты обучения .....	66
Реферативное описание тем .....	67
Практические задания (примеры) .....	67
Методические рекомендации.....	67
Список литературы .....	68
Подготовка презентации. Примеры, советы .....	68
Введение .....	68
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	68

Планируемые результаты обучения .....	68
Реферативное описание тем .....	69
Практические задания (примеры) .....	69
Методические рекомендации.....	69
Список литературы .....	70
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ .....	70
ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ.....	71
ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ .....	72
Перечень вопросов, выносимых на экзамен.....	72
Примеры тестовых вопросов.....	72

## 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 01.07.2013 № 499 (с изм. и доп.) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

– 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 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 его 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 уровню квалификации 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 решения профессиональных задач руководителя, обучение приемам и методам эффективной деятельности по управлению 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 и управленческой деятельности;

3. Овладеть навыками применения современных информационных технологий в деятельности руководителей налоговых органов;

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 выбирать оптимальные способы 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

- *Способность применять при решении профессиональных задач знания экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права.*
- *Применение комплексного подхода к сбору данных, продвинутых методов их обработки и анализа при решении управленческих задач.*
- *Организация разработки и реализации управленческих решений.*

#### 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 дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- основы управления персоналом на государственной гражданской службе;
- особенности психологии профессиональной деятельности;
- современные информационные технологии, применяемые в деятельности руководителей налоговых органов;

*уметь:*

- оперировать правовыми понятиями и категориями;
- использовать приобретенные знания для защиты прав и свобод граждан, а также законных интересов общества и государства;
- применять основные принципы прохождения государственной гражданской службы при осуществлении своей профессиональной деятельности;
- распознавать и оценивать различные формы проявления коррупции.

*владеть навыками:*

- аналитической оценки в процессе выработки и принятия решений, прогнозирования последствий своих действий;
- применения современных управленческих технологий;
- управления персоналом;
- подготовки проектов решений и служебных документов, сбора, систематизации и использования актуальной информации;
- профилактики профессионального стресса;
- эффективного публичного выступления.

## УЧЕБНЫЙ ПЛАН

дополнительной профессиональной программы					
<b>«Управление персоналом на государственной гражданской службе»</b>					
<b>по повышению квалификации федеральных государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы</b>					
<b>Цель:</b>	<i>Совершенствование компетенций, необходимых для выполнения профессиональной деятельности по вопросам решения профессиональных задач руководителя, обучение приемам и методам эффективной деятельности и управления персоналом</i>				
<b>Категория, группа должностей:</b>	<i>ведущая, старшая группы должностей, категории: руководители, специалисты</i>				
<b>Продолжительность обучения:</b>	<i>54 часа</i>				
<b>Форма обучения:</b>	<i>заочная с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения в полном объеме с отрывом от исполнения служебных обязанностей по замещаемой должности государственной гражданской службы</i>				
<b>Режим занятий:</b>	<i>2-8 часов в день</i>				
№	Наименование разделов и дисциплин	Количество часов			Форма промежуточной аттестации
		Всего	по видам занятий		
			лекции	практические занятия	
<b>I.</b>	<b>Обязательная часть</b>	<b>36</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	
1	Управление персоналом на государственной гражданской службе	22	8	14	зачет
2	Психология профессиональной и управленческой деятельности	10	3	7	зачет
3	Современные информационные технологии в деятельности руководителей налоговых органов	4	0	4	зачет
<b>II.</b>	<b>Вариативная часть</b>	<b>16</b>			зачет
	<b>Итоговая аттестация</b>	2		2	экзамен в форме тестирования
	<b>ИТОГО</b>	<b>54</b>			

## КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

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

А – аудиторная и самостоятельная работа,  
 К – каникулы,  
 И – итоговая аттестация



# РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИН (МОДУЛЕЙ)

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Управление персоналом на государственной гражданской службе

(наименование учебной дисциплины)

#### Введение

В ходе налоговой реформы законодательство о налогах и сборах постоянно претерпевает значительные изменения, непрерывно совершенствуется организационная структура всех уровней налоговой службы. Дисциплина «Управление персоналом на государственной гражданской службе» введена в одноименную дополнительную профессиональную программу по повышению квалификации федеральных государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы с отрывом от федеральной государственной гражданской службы.

Дисциплина «Управление персоналом на государственной гражданской службе» представляет собой комплекс тем, в которых рассматриваются цели, способы, теории управления персоналом, особенности отбора кадров на государственную гражданскую службу, современные управленческие технологии.

В результате освоения данной дисциплины государственные гражданские служащие инспекций и управлений ФНС России получают обновление знаний по вопросам применения современных технологий управления персоналом с целью развития потенциала сотрудников налоговых органов, научатся правильно формулировать цели и ставить задачи, получать максимум результатов, формировать высокоэффективную команду.

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

**Целью** изучения дисциплины «Управление персоналом на государственной гражданской службе» является обновление знаний государственных гражданских служащих налоговых органов и совершенствование навыков применения управленческих инструментов, необходимых для выполнения служебных обязанностей на высоком профессиональном уровне.

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

- ознакомить слушателей с актуальными вопросами прохождения государственной гражданской службы и противодействия коррупции;
- рассмотреть понятие, теории и модели управления персоналом, цели, задачи и принципы кадровой политики ФНС России;
- рассмотреть особенности организации и проведения аттестации и конкурса на замещение вакантной должности;
- отработать навык проведения собеседования с кандидатом на вакантную должность;
- рассмотреть инструменты управления мотивацией, лояльностью и вовлеченностью сотрудников;
- изучить алгоритм делегирования полномочий.

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 «Управление персоналом на государственной гражданской службе» 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:*

- Конституцию РФ, Федеральные конституционные законы, Федеральные законы, указы Президента РФ, Постановления Правительства РФ и иные нормативно-правовые акты применительно к исполнению должностных обязанностей
- способы, теории и модели управления персоналом;
- основы кадровой политики ФНС России;
- основные изменения законодательства о государственной гражданской службе Российской Федерации;
- наиболее частые ошибки, возникающие при заполнении справки о доходах;
- порядок организации и проведения конкурса и аттестации;

– ошибки, возникающие при делегировании;

*уметь:*

– применять правовые нормы, относящиеся к сфере профессиональной деятельности;

– заполнять справку о доходах;

– проводить собеседование;

*владеть навыками:*

– работы с нормативными правовыми актами;

– анализа различных ситуаций, возникающих при прохождении государственной гражданской службы;

– управления мотивацией и лояльностью сотрудников;

– работы в команде, решения проблемных вопросов;

– руководства структурными подразделениями, оперативного принятия и реализации управленческих решений;

– предотвращения и урегулирования конфликта интересов;

– подбора, отбора и расстановки кадров;

– делегирования полномочий.

№ п/п	Наименование темы	Вид занятия
<b>1</b>	<b>Управление персоналом на государственной гражданской службе</b>	
1.1	Управление персоналом на государственной гражданской службе: цели, способы, теории, модели управления персоналом.	Лекция
1.2	Кадровая политика ФНС России: миссия, манифест, политика в области качества оказываемых услуг	Лекция
1.3	Функциональный подход к управлению персоналом и основные направления его реализации	Лекция
1.4	Особенности организации и проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы	Практика
1.5	Интегрированное занятие - тренинг "Собеседование при проведении конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы"	Практика
1.6	Организация и проведение аттестации государственных служащих	Практика
1.7	Управление мотивацией, лояльностью и вовлеченностью сотрудников.	Практика
1.8	Делегирование полномочий и контроль	Практика
1.9	Актуальные вопросы прохождения государственной гражданской службы. Как правильно заполнить справку о доходах ГГС, особенности представления сведений	Практика
1.10	Предупреждение, выявление и урегулирование конфликта интересов на государственной гражданской службе	Практика
1.11	Формирование антикоррупционного поведения государственных гражданских служащих	Практика

Объем занятий по дисциплине – 22 часа (41 % от всего объема программы)

### Реферативное описание тем

#### **1.1. Управление персоналом на государственной гражданской службе: 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. Представители теории человеческих отношений управления персоналом. Сущность гуманистического подхода к управлению людьми. Представители теории человеческих ресурсов управления персоналом. Модели

управления персоналом (США, Западная Европа, Швеция, Япония). Особенности управления персоналом в России. Стратегия управления персоналом.

## **1.2. Кадровая политика ФНС России: миссия, манифест, политика в области качества оказываемых услуг**

Понятие и цели кадровой политики. Миссия Федеральной налоговой службы за 2010 – 2024г.г. Цели Политики в области качества оказываемых услуг на период 2023 – 2026г.г. (направления, в соответствии с ценностями, отраженными в Манифесте ФНС России от 30.05.2022г.). Декларация человекоцентричности ФНС России. Принципы человекоцентричной культуры.

## **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. Особенности организации и проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы**

Правовое регулирование вопросов, касающихся проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации. Порядок проведения конкурса на замещение вакантной должности федеральной государственной гражданской службы и конкурса на включение в кадровый резерв в соответствии с Единой методикой. Рассмотрение практических ситуаций. Анализ Методики по проведению конкурса, утвержденной приказом Федеральной налоговой службы. Методика проведения интервью и собеседования при приеме на работу. Психологические аспекты.

## **1.5. Интегрированное занятие - тренинг «Собеседование при проведении конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы»**

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

## **1.6. Организация и проведение аттестации государственных служащих**

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

## **1.7. Управление мотивацией, лояльностью и вовлеченностью сотрудников.**

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

## **1.8. Делегирование полномочий и контроль**

Понятие и цели делегирования полномочий. Предмет делегирования. Ряд преимуществ делегирования для организации на разных уровнях. Что нельзя и можно делегировать подчиненным? Алгоритм делегирования. Частые ошибки при делегировании

## **1.9. Актуальные вопросы прохождения государственной гражданской службы. Как правильно заполнить справку о доходах ГГС, особенности представления сведений**

Правовое регулирование государственной гражданской службы и направления ее реформирования. Актуальные изменения, внесенные в нормативные правовые акты, касающиеся прохождения государственной гражданской службы. Правовое положение государственного гражданского служащего. Анализ справки на основе рекомендаций Минтруда России по ее заполнению. Анализ различных ситуаций, возникающих при прохождении государственной гражданской службы.

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

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

### **1.11. Формирование антикоррупционного поведения государственных гражданских служащих**

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

#### **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.**

Определите, правильно ли действовал работодатель в следующей ситуации: «Работник к началу своей рабочей смены (работы) явился на рабочее место в трезвом состоянии. Однако после обеденного перерыва, повздорив со своим начальником, он оказался в состоянии алкогольного опьянения. Работнику было предложено пройти медицинское освидетельствование, от чего он отказался. После этого был составлен акт о нахождении работника в состоянии алкогольного опьянения и издан приказ об отстранении его от работы. На следующий день работник был уволен по подп. «б» п.6 ч.1 ст.81 ТК РФ».

1. Увольнение работника в связи с появлением на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения является одним из серьезных видов дисциплинарного взыскания, поэтому он был уволен правильно.
2. Задача руководителя – это строгий контроль и наблюдение за подчиненными, поэтому руководитель принял правильное решение, уволив данного сотрудника.
3. Увольнение работника в связи с появлением на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения является одним из видов дисциплинарного взыскания, поэтому до принятия решения об увольнении работодатель должен затребовать с работника письменное объяснение.
4. В приведенной ситуации работник находился на предприятии в состоянии алкогольного опьянения, что является одним из видов дисциплинарного взыскания, поэтому при увольнении все было сделано правильно и соответствует требованиям подп. «б» п.6 ч.1 ст.81 ТК РФ

##### **Задание 3.**

Стабильность - одна из общих характеристик, отражающих работу с персоналом. Чему равна величина стабильности кадров, если известно, что среднесписочная численность работников инспекции за год – 100 чел., за 9 месяцев – 95 чел., за полгода – 93 чел., а работают в инспекции от 1 до 3 месяцев - 1 чел., от 3 до 6 месяцев - 2 чел., от полугода до 1 года – 3 чел., от 1 года до 2 лет – 20 чел., от 2 лет до 3-х лет – 20 чел., остальные работают в инспекции более 3 лет?

##### **Задание 4.**

Чему равна величина текучести кадров за 9 месяцев, если известно, что среднесписочная численность работников инспекции за год – 115 чел., за девять месяцев – 100 чел., за полгода – 95 чел. Уволились по сокращению штата – 3 чел., уволились в связи с реорганизацией подразделений – 5 чел., уволены по завершению срочного трудового контракта – 2 чел.,

уволиться по собственному желанию – 4 чел., уволен за прогулы – 1 чел., уволен за нарушения трудовой дисциплины – 1 чел.?

**Задание 5.**

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

**Задание 6.**

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

**Задание 7.**

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

**Задание 8.**

В отдел территориальной налоговой инспекции, в котором руководителем Иванов И.С., поступает на службу Захаров М.А., который является сыном супруги Иванова И.С. Может ли Захаров М.А. замещать должность государственной гражданской службы в данном подразделении? Какие нормативные положения необходимо использовать в данной ситуации?

**Задание 9.**

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

**Задание 10.**

Государственный гражданский служащий Юров А.П. занимается педагогической деятельностью. Имеет ли он право на выполнение данной оплачиваемой работы? Каковы установленные законом условия, при которых возможно выполнение иной оплачиваемой работы?

### **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия в форме вебинаров проводятся по основным и наиболее сложным темам в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Слушателям заранее выдаются вопросы, подготовка к которым требует самостоятельной работы с использованием рекомендованной литературы и электронных учебников, предоставляемых на Интернет-ресурсе. В ходе занятий, путём постановки проблемных вопросов, совместным их обсуждением и рассмотрением наиболее целесообразных путей решения, обучаемые осваивают учебный материал, закрепляют знания, полученные в рамках самостоятельной работы и на лекциях.

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 по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием моделей типовых ситуаций.

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

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях.

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

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

### Список литературы

1. 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.
2. Беляков, Н. Ф. Управление персоналом: эффективные технологии руководителя: учебное пособие / Н. Ф. Беляков. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2018. - 158 с.
3. Граждан, В.Д. Государственная гражданская служба: учебник для академического бакалавриата / В.Д. Граждан. - М.: Юрайт, 2019. - 468 с.: ил. - (Бакалавр. Академический курс)
4. Панов А.Ю. Особенности противодействия конфликту интересов на государственной гражданской службе: учебное пособие (в схемах и определениях/ А.Ю. Панов. – Н. Новгород: Приволжский ИПК ФНС России, 2023. – 64 с.
5. Анисифорова, М.В. Государственная служба: учебное пособие / М.В. Анисифорова. - М.: Проспект, 2023. - 592 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, 2018. - 226 с. - (Высшее проф. образование).
9. Духновский, С.В. Кадровая безопасность организации: учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. - М.: Юрайт, 2023. - 246 с. - (Высшее образование)
10. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / соавтор С. В. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2020.
11. Фридман, А. Вы или Вас: профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя / А. Фридман. - М.: Добрая книга, 2023.
12. Фридман, А. Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом. Профессиональная технология для регулярного менеджмента / А. Фридман. - М.: Добрая книга, 2023.
13. Иванова, С. В. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство / С. В. Иванова. - 8-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 155 с.
14. Карелина, И.Ю. Нанимай быстро, увольняй редко: как собрать правильную команду/ И.Ю. Карелина. - М.: ЭКСМО, 2021. - 192 с.
15. Каришина, И. Е. Методы отбора персонала, применимые на государственной гражданской службе: учебно-методическое пособие / И. Е. Каришина; соавт. О.И. Суховеева. - Н. Новгород: Приволжский институт повышения квалификации ФНС России, 2023. - 50 с.
16. Фотинова, Л.В. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов / Л.В. Фотинова. - М.: Юрайт, 2023. - 362 с. - (Высшее образование)

17. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методика. Практика / Е. Ветлужских. - 9-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2021. - 150 с. : табл.
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**

Налоговая деятельность протекает в области общественных отношений и отличается разнообразием решаемых задач и особенностью труда: напряженной деятельностью при дефиците времени, работой с большими объемами информации, необходимостью быстрого переключения с одной проблемы на другую, несовпадением интересов с партнерами по деловому взаимодействию. 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:**

- принципы и технологии эффективной внешней и внутренней коммуникации;
- технологии управления конфликтами;
- виды, цели и структурные особенности построения публичных выступлений;
- методику проведения собеседования;
- ошибки при проведении собеседования;

#### **уметь:**

- применять психологические знания для обеспечения эффективного взаимодействия с налогоплательщиками, коллегами и подчиненными;

- 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;
- разрешения конфликтов;
- убеждающего воздействия;
- публичного выступления;
- управления эмоциями и стрессом.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>2</b>	<b>Психология профессиональной и управленческой деятельности</b>	
2.1	Психологическое обеспечение кадровой работы в налоговых органах	Лекция
2.2	Внешняя и внутренняя клиентоцентричность. Ценности человекоцентричности	Лекция
2.3	Психология управленческой и коммуникативной компетентности руководителя	Практика
2.4	Управление конфликтами в деятельности руководителя	Практика
2.5	Методика проведения интервью и собеседования при приеме на работу. Психологические аспекты.	Практика
2.6	Профилактика профессионального стресса и выгорания в деятельности руководителя	Практика

Объем занятий по дисциплине – 10 часов (19% от всего объема программы).

**Реферативное описание тем**

**2.1 Психологическое обеспечение кадровой работы в налоговых органах**

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

**2.2 Внешняя и внутренняя клиентоцентричность. Ценности человекоцентричности**

Понятие и принципы человекоцентричности. Ценности человекоцентричности и их отражение в декларации человекоцентричности и манифесте ФНС России. Внешняя и внутренняя клиентоориентированность: культура деловых коммуникаций и эмпатия. Технологии эффективной коммуникации при взаимодействии с сотрудниками и пользователями услуг.

**2.3 Психология управленческой и коммуникативной компетентности руководителя**

Компетенции руководителя: понятие и виды. Управленческая и коммуникативная компетентность руководителя. Их роль в эффективной организации работы подразделения. Приемы эффективной коммуникации во взаимодействии с сотрудниками. Обратная связь и ее виды. Правила эффективной обратной связи.

**3.3 Управление конфликтами в деятельности руководителя**

Технологии управления конфликтами на государственной гражданской службе. Анализ и прогнозирование поведения налогоплательщиков. Овладение навыками эффективного поведения в конфликтной ситуации. Взаимодействие с конфликтными личностями. Развитие навыков разрешения конфликтных ситуаций.

**2.4 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. Ошибки при проведении собеседования. Эффективное слушание, аргументация.

## **2.5 Профилактика профессионального стресса и выгорания в деятельности руководителя**

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.

## **2.6 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.

### **Практические задания**

#### **Задание 1.**

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

Заполните таблицу:

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

#### **Задание 2.**

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

#### **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**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия в форме вебинаров проводятся по основным и наиболее сложным темам в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Слушателям заранее выдаются вопросы, подготовка к которым требует самостоятельной работы с использованием рекомендованной литературы и электронных учебников, предоставляемых на Интернет-ресурсе. В ходе занятий, путём постановки проблемных вопросов, совместным их обсуждением и рассмотрением наиболее целесообразных путей решения, обучаемые осваивают учебный материал, закрепляют знания, полученные в рамках самостоятельной работы и на лекциях.

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 по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием моделей типовых ситуаций.

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

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях.

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

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

### 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 помогут 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. Иванова, С. В. Личная эффективность на 100%: Сбросить балласт, найти себя, достичь цели / С. В. Иванова; соавт. Д. Болдогоев. - 7-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 208 с.
15. Ильин, Е. П. Психология делового общения / Е. П. Ильин. - ил. - СПб: Питер, 2017. - 240 с. - (Мастера психологии).
16. Каришина, И. Е. Тайм-менеджмент для всех. Секреты управления временем: учебное пособие / И.Е. Каришина. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2023. - 50 с.
17. 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.
18. 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.
19. Льюис, Д. Управление стрессом: Как найти дополнительные 10 часов в неделю/ Д. Льюис. - пер. с англ. - Интеллектуальная Литература, 2021. - 238 с.
20. 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.
21. Оликар, Ф. Гибкий тайм-менеджмент: как быть максимально производительным во времена тотального выгорания / Ф. Оликар. - М.: ЭКСМО, 2021. - 240 с. - (Мастер времени. Тайм-менеджмент XXI века)
22. Орлов, А. Джедайские техники конструктивного общения / А. Орлов. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. - 192 с.: ил.
23. 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.
24. 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)
25. Рызов, И.Р. Кремлевская школа переговоров/ И. Рызов. - М.: ЭКСМО, 2023. - 336 с.: ил. - (Кремлевская школа переговоров).
26. 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).
27. Фесенко, О.П. Практикум по конфликтологии, или Учимся разрешать конфликты / О.П. Фесенко; соавт. С.В. Колесникова. - 3-е изд., стер. - М.: Флинта, 2018. - 128 с.
28. Чаттерджи, Р. Я больше не могу! Как справиться с длительным стрессом и эмоциональным выгоранием / Р. Чаттерджи. - пер. с англ. - М.: ЭКСМО, 2021. - 272 с.
29. Шейнов, В. П. Как убедить, когда вас не слышат/ В.П. Шейнов. - СПб.: Питер, 2021. - 352 с. - (Экопокет)
30. Эдвардс, В. Наука общения. Как читать эмоции, понимать намерения и находить общий язык с людьми / В. Эдвардс. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 384 с.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Современные информационные технологии в деятельности руководителей налоговых органов**

(наименование учебной дисциплины)

#### **Введение**

Необходимым условием качественного выполнения своих должностных обязанностей сотрудниками налоговых органов является наличие у государственных гражданских служащих ФНС России сформированных профессиональных компетенций, включающих знания, умения, навыки в части работы с использованием современных информационных технологий. Кроме того, дисциплина ориентирована на получение практических умений и навыков овладения различными технологиями, методами и процедурами оценивания персонала.

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

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

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

- создание условий для трансформации учебно-познавательной деятельности слушателей в профессиональную деятельность служащих налоговых органов;
- дополнение имеющихся базовых знаний по использованию современных информационных технологий при выполнении профессиональных задач, их закрепление, обобщение и систематизация.

### Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен:

*знать:*

- цели развития технологических процессов ФНС России;
- виды технологических процессов;
- вспомогательные и управленческие технологические процессы;

*уметь:*

- использовать инструменты оценки производительности персонала;
- использовать инструменты анализа эффективности работы;
- использовать возможности информационных технологий при проведении анализа эффективности деятельности;

*владеть навыками:*

- построения матриц продвижения сотрудников;
- анализа технологических процессов;
- выявления слабых мест в управлении персоналом организации;
- работы с аналитическими инструментами, интегрированными в АИС «Налог-3».

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>3</b>	<b>Современные информационные технологии в деятельности руководителей налоговых органов</b>	
3.1	Инструменты анализа эффективности работы налоговых органов с использованием современных информационных технологий	Практика

Объем занятий по дисциплине – 4 часа (7% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

#### 3.1. Инструменты анализа эффективности работы налоговых органов с использованием современных информационных технологий

Инструменты оценки производительности: какие технологии используются для анализа работы персонала. Компьютеризация процессов. Анализ показателей. Инструментарий для изучения материалов о работе команды, таких как производительность, удовлетворенность и текучесть кадров, что помогает принимать обоснованные выводы в части управления коллективом. Инновационные технологии для подбора кандидатов на вакантные должности, применение инструментов для поиска, оценки и сравнения кандидатов. Внедрение системы мотивации, стимулирующей людей к достижению целевых величин организации и повышению эффекта. Инструменты автоматизации HR процессов.

### Практические задания

#### Задание 1.

Опишите корреляционную матрицу (значимость корреляции  $>0,764$ )

	общительность	способность воздействовать	эмоциональность	трудоcпособность
<b>Демократический стиль управления</b>	0,870	0,891	0,223	-0,117
<b>Авторитарный стиль управления</b>	0,778	-0,789	-0,172	0,762
<b>Попустительский стиль управления</b>	- 0,770	- 0,337	-0, 799	- 0,038

## Задание 2.

Проанализируйте представленные результаты исследования в группе адаптирующихся сотрудников и сформулируйте возможные рекомендации

Оценочная шкала	Количество респондентов (%)
Удовлетворенность собой на работе	80
Удовлетворенность условиями труда	60
Позитивное отношение к объединению (большая группа)	13,3
Удовлетворенность своим положением в коллективе	13,3
Отношение к труду (удовлетворенность работой)	13,3
Позитивное отношение к руководителю	13,3
Позитивное отношение к коллективу	6,7

**Рекомендации:**

## Задание 3.

Проанализируйте результаты исследования в представленной группе

№ п/п	ФИО	коммуникативность	Уверенность в себе	Эмоциональная устойчивость	самоконтроль	Мотивация учения	Поведенческие особенности
Максимальный балл - 10							
1		7	5	5	6	6	Генератор идей, организатор
2		9	8	6	8	8	активна, адаптивна
3		7	5	7	9	10	Продуктивен, деятелен
4		6	2	2	5	9	Активна, склонна к лидирующей позиции
5		7	5	5	10	8	Открыта, доброжелательна
6		6	3	7	7	7	Активна, склонна к лидирующей позиции
7		6	3	5	7	8	Адаптивен, но не может продуктивно убеждать
8		8	5	4	10	7	
9		7	6	7	9	8	Продуктивен, деятелен, склонен к лидерству
10		6	9	6	8	9	Деятельна, вдумчива, осторожна
11		7	8	9	10	9	
12		6	6	7	8	8	Активный, корректный человек
13		5	3	1	3	7	Системное мышление, демонстративен
14		7	6	7	8	8	Ответственная, спокойная
15		9	7	7	9	9	
16		8	8	6	9	7	Продуктивный аналитик
17		5	5	6	3	7	Активная, деятельная
18		5	10	3	8	8	Активная, позитивно настраивающая
	Средний балл по группе	6	5	5	7	7	

**Показатель** \_\_\_\_\_

**Вывод:** \_\_\_\_\_

## Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Практические занятия в форме вебинаров проводятся по основным и наиболее сложным темам в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Слушателям заранее выдаются вопросы,

подготовка к которым требует самостоятельной работы с использованием рекомендованной литературы и электронных учебников, предоставляемых на Интернет-ресурсе. В ходе занятий, путём постановки проблемных вопросов, совместным их обсуждением и рассмотрением наиболее целесообразных путей решения, обучаемые осваивают учебный материал, закрепляют знания, полученные в рамках самостоятельной работы.

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 по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с созданием моделей типовых ситуаций.

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

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение учебного материала на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе занятий, и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях.

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

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

### Список литературы

1. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качеств. практ.решения / А. А. Вучкович-Стадник. - М.: Эксмо, 2008. - 188 с.
2. Доронина, И.В. Основы оценки персонала: учеб. пособие для дистанц. обучения и самостоят. работы студентов / И. В. Доронина, В. Н. Меньшова; Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск, 2007. - 212, [1] с.
3. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учеб.-практ. пособие : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / [авт.: Е. А. Митрофанова, А. В. Софиенко] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - М. : Проспект, 2012. - 75, [1] с.
4. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учеб.-практ. пособие : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / [авт.: Е. А. Митрофанова, Л. В. Ивановская] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - М. : Проспект, 2012. - 64, [1] с.: ил., табл. - (Управление персоналом: теория и практика).
5. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учеб.- практ. пособие : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / Гос.ун-т упр. ; под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2012. - 40, [1] с.: табл. - (Управление персоналом: теория и практика).



**II. ВАРИАТИВНАЯ ЧАСТЬ  
УЧЕБНЫЙ ПЛАН ВАРИАТИВНОЙ ЧАСТИ**

<b>№</b>	<b>Наименование тем</b>	<b>Кол-во часов</b>
<b>II.</b>	<b>Вариативная часть</b>	<b>16</b>
<b>1</b>	<b>Система инициатив и способы их продвижения</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Управление конфликтами</b>	<b>2</b>
2.1	Организационные конфликты: причины, пути урегулирования	1
2.2	Основы медиативной компетенции	1
<b>3</b>	<b>Управление временем</b>	<b>2</b>
3.1	Эффективный тайм-менеджмент. Как быть продуктивным и успевать главное	2
<b>4</b>	<b>Командообразование в налоговых органах</b>	<b>2</b>
4.1	Командообразование. Проблемы управления командой	2
<b>5</b>	<b>Психология влияния и противодействие манипуляциям</b>	<b>2</b>
5.1	Профайлинг в профессиональной деятельности: характеристики невербального и вербального поведения, ведущая репрезентативная система	1
5.2	Коммуникативные технологии влияния	1
<b>6</b>	<b>Деловое общение: от культуры речи до деловой переписки</b>	<b>2</b>
6.1	Культура, техника речи и приемы устноречевой коммуникации	1
6.2	Деловой русский язык. Деловое письмо и цифровой этикет.	1
<b>7</b>	<b>Репутационный менеджмент органов государственной власти в условиях развития информационного общества</b>	<b>2</b>
7.1	Репутационный менеджмент как управленческая деятельность: цели, задачи, технологии	1
7.2	Имидж и репутация органов государственной власти. Персональный имидж государственных служащих органов ФНС России	1
<b>8</b>	<b>Применение инновационных технологий в управлении: проектная деятельность</b>	<b>2</b>
8.1	Что такое проект? В чём особенности проектного управления?	0,5
8.2	Основы проектной работы. Структура и подготовка проекта. Управление рисками проекта. SWOT – анализ	1
8.3	Фасилитация как инструмент успешной групповой коммуникации	0,5
<b>9</b>	<b>Современные управленческие технологии: сила наставничества</b>	<b>2</b>
9.1	Эффективное наставничество в налоговых органах	2
<b>10</b>	<b>Управление персоналом: искусство и работа</b>	<b>2</b>
10.1	Искусство обратной связи для лучших решений	2
<b>11</b>	<b>Мастер совещаний: секреты эффективного проведения встреч</b>	<b>2</b>
11.1	Мастер совещаний: секреты эффективного проведения встреч	2
<b>12</b>	<b>Искусство переговоров: секреты успеха</b>	<b>2</b>
12.1	Искусство переговоров: секреты успеха	2
<b>13</b>	<b>Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения</b>	<b>2</b>
13.1	Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения	2
<b>14</b>	<b>Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов</b>	<b>2</b>
14.1	Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов	2
<b>15</b>	<b>ПО Полиматика. Модули интеллектуального анализа данных</b>	<b>2</b>
15.1	Основные понятия и принципы работы ПО Полиматика.	0,5
15.2	Операции с размерностями и фактами в заранее созданной мультисфере	0,5
15.3	Фильтрация и группировка элементов размерности	0,5
15.4	Простые и сложные виды фактов и уровни расчёта фактов. Визуализация: Графики.	0,5
<b>16</b>	<b>Работа с информацией: поиск, критический анализ и синтез информации</b>	<b>2</b>
16.1	Работа с информацией: поиск, критический анализ и синтез информации	2

17	<b>Подготовка презентации. Примеры, советы.</b>	2
17.1	Практическая визуализация: слайды, инфографика, таблицы и документы	1
17.2	Питч презентация: примеры, советы.	1

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ Система инициатив и способы их продвижения

(наименование учебной дисциплины)

### Введение

Система инициатив направлена на обеспечение возможности формирования предложений от работников налоговых органов по повышению качества по всем направлениям деятельности ФНС России, на анализ предложений представителями Группы по качеству, на вынесение на голосование предложений, рассмотренных и одобренных представителями Группы по качеству, на подготовку обоснования необходимости внедрения предложений, на выявление наиболее активных работников и подготовку предложений об их поощрении.

### 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 использования современных информационных технологий при выполнении профессиональных задач в налоговых органах.

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

- 1) создание условий для трансформации учебно-познавательной деятельности слушателей в профессиональную деятельность служащих налоговых органов;
- 2) дополнение имеющихся базовых знаний по использованию современных информационных технологий в налоговом администрировании и налоговом контроле, их закрепление, обобщение и систематизация.

### Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- назначение системы инициатив и способы их продвижения;
- способы продвижения заявок;

*уметь:*

- создавать, согласовывать инициативу в соответствии с регламентом;

*владеть навыками:*

- работы с системой инициатив.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
1	Система инициатив и способы их продвижения	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (4% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

#### 1. Система инициатив и способы их продвижения.

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

Изучение общего порядка формирования процессного подхода в деятельности налоговых органов ФНС России, системы оценки и внедрения инициатив работников налоговых органов по улучшению качества деятельности налоговых органов.

## **Практические задания (примеры)**

### **Задание 1.**

Подготовка заявки в системе инициатив для улучшения выполнения технологического процесса по направлению деятельности (с описанием предполагаемого результата от внедрения инициативы).

### **Задание 2.**

Опишите подробно согласование инициатив на этапах: создание, утверждение инициативы, реализация, фактические эффекты.

## **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Занятия проводятся в форме видеуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

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

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.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение содержания представленных слушателям материалов, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе занятий, закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

## **Список литературы**

1. Временный порядок работы сотрудников ФНС России с программным обеспечением «Система инициатив 2.0» 2023 г. - 24 с.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Управление конфликтами

(наименование учебной дисциплины)

#### Введение

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

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

**Цель** изучения данной дисциплины состоит в формировании новых и развитии ранее приобретенных профессиональных компетенций государственных гражданских служащих в части знаний вопросов психологии профессиональной деятельности сотрудников налоговых органов, в частности психологии управления конфликтами.

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие задачи:

- 1) изучить понятие и сущность конфликта;
- 2) рассмотреть стратегии и приемы эффективного поведения в конфликте в рамках профессиональной деятельности сотрудников налоговых органов;
- 3) освоить приемы и техники управления конфликтом в практике работы налогового инспектора.

#### Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- понятие конфликта, его признаки и структуру;
- пути урегулирования организационных конфликтов;
- структуру медиативного процесса урегулирования конфликта.

*уметь:*

- применять психологические знания для обеспечения профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих;
- выбирать и реализовывать эффективную стратегию поведения в конфликте
- использовать приемы снижения и повышения напряжения в конфликте.

*владеть навыками:*

- урегулирования конфликтов.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>2</b>	<b>Управление конфликтами</b>	
2.1	Организационные конфликты: причины, пути урегулирования	Лекция
2.2	Основы медиативной компетенции	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (4% от всего объема программы).

## Реферативное описание тем

### 2.1 Организационные конфликты: причины, пути урегулирования

Организационные конфликты: понятие и структура. Причины организационных конфликтов и способы их профилактики. Пути и условия урегулирования организационных конфликтов. Роль руководителя в разрешении конфликтных ситуаций.

### 2.2 Основы медиативной компетенции

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

## Практические задания (примеры)

### Задание 1.

В налоговую инспекцию пришел агрессивно настроенный налогоплательщик. На предложение сотрудника инспекции присесть, он ответил отказом и остался стоять, возвышаясь над ним. На повышенных тонах он начал выговаривать налоговому инспектору: «Когда уже Вы прекратите присылать налоговые уведомления на оплату транспортного налога, когда я уже два года назад продал машину и представил все документы в инспекцию?». Опишите психологически грамотные действия налогового инспектора в данной конфликтной ситуации с применением приемов снижения напряжения.

### Задание 2.

Перечислите приемы повышения напряжения в конфликте. Приведите пример из практики взаимодействия.

Перечислите приемы снижения напряжения в конфликте. Приведите пример из практики работы с налогоплательщиками.

### Задание 3. «Медиативный подход к разрешению конфликтов».

Опишите конфликтную ситуацию в работе, которую можно разрешить с использованием медиативного подхода. Напишите свою речь на этапе «Вступительное слово медиатора», мотивирующую стороны конфликта к сотрудничеству в процессе медиации.

## Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

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

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.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);

- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

### **Список литературы**

1. Бунтовская, Л.Л. Конфликтология: учебное пособие / Л.Л. Бунтовская; соавт. С.Ю. Бунтовский, Т.В. Петренко. - М.: Юрайт, 2017. - 144 с.
2. Власова, Н. Медиатор: искусство жестких переговоров / Н. Власова. - М.: АСТ, 2022. - 320 с. - (Практический тренинг).
3. 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.
4. Галло, Э. Разрешение конфликтов / Э. Галло. - пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 222 с.
5. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. - СПб: Питер, 2018. - 576 с.
6. 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.
7. Понять и обезвредить: Как общаться с трудными людьми и сохранить душевное спокойствие. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 34 с. : ил.
8. Фесенко, О.П. Практикум по конфликтологии, или Учимся разрешать конфликты / О.П. Фесенко; соавт. С.В. Колесникова. - 3-е изд., стер. - М.: Флинта, 2018. - 128 с.
9. Шейнов, В. П. Как убедить, когда вас не слышат/ В.П. Шейнов. - СПб.: Питер, 2021. - 352 с. - (Экопocket)
10. Эдвардс, В. Наука общения. Как читать эмоции, понимать намерения и находить общий язык с людьми / В. Эдвардс. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. -384 с.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Управление временем**

(наименование учебной дисциплины)

#### **Введение**

В связи с повышением требований к уровню квалификации государственных гражданских служащих и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач дисциплина «Управление временем» является весьма актуальной и занимает важное место в процессе приобретения новых навыков и повышения уровня профессиональных компетенций.

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

**Цель** изучения дисциплины – освоение компетенций, необходимых для управления временными ресурсами, повышения личной эффективности, овладения инструментарием в области организации и эффективного использования времени.

### **Задачи:**

- изучение основ и принципов тайм-менеджмента;
- освоение техник и приемов тайм-менеджмента в целях оптимизации персональной системы управления временем.

## **Планируемые результаты обучения**

В результате освоения данной дисциплины гражданский служащий должен *знать*:

- основу современного тайм-менеджмента;
- техники целеполагания;

*уметь*:

- применять инструменты целеполагания и расстановки приоритетов;
- методически правильно планировать личное и рабочее время;
- использовать инструменты оптимизации использования времени;
- применять методы декомпозиции;
- использовать техники самомотивации;
- определять поглотителей времени;

*владеть навыками*:

- использования техники постановки целей SMART;
- эффективного планирования личного и рабочего времени;
- применения техники жестко-гибкого планирования;
- борьбы с поглотителями времени.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>3</b>	<b>Управление временем</b>	
3.1	Эффективный тайм-менеджмент. Как быть продуктивным и успевать главное	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (4% от всего объема программы).

## **Реферативное описание тем**

### **3.1 Тайм-менеджмент: как быть продуктивным и все успевать.**

Понятие тайм-менеджмента. Целеполагание, планирование, самомотивация. Планирование как средство повышения эффективности профессиональной деятельности. Приоритизация. Жесткие и гибкие задачи. Техника жестко-гибкого планирования. Матрица Эйзенхауэра. Декомпозиция. Техника «лягушки». Хронофаги (поглотители времени).

## **Практические задания (примеры)**

### **Задание 1.**

Составьте фотографию своего рабочего дня. Для примера возьмите стандартный день, не имеющий особенностей и день, когда Вам необходимо выполнить задачу, имеющую конкретный срок исполнения. Проведите анализ поглотителей рабочего времени и сформулируйте рекомендации по оптимизации.

### **Задание 2.**

Сформулируйте цель в соответствии с методикой SMART

### **Задание 3.**

Составьте список своих задач на предстоящий день. Распределите их в соответствии с «Матрицей Эйзенхауэра», т.е. на 4 квадранта:

- срочные и важные;
- важные, но не срочные;
- срочные, но не важные;
- не срочные и не важные.

### **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем самостоятельного изучения материала.

Занятия проводятся в форме видеоуроков. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут.

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

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

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение содержания учебных материалов на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, интерактивные курсы, электронные библиотеки и др.);
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели детально изучают вопросы, рассмотренные в видеоуроках и электронных учебниках, закрепляют умения и навыки, полученные при анализе учебных материалов. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

### **Список литературы**

1. Райхель, Т. Слишком занят, чтобы жить. 24 приема и 7 принципов, которые избавят вас от цейтнота/ Т. Райхель. - М.: ЭКСМО, 2023. - 224 с. - (Тайм-менеджмент)
2. Вандеркам, Л. Что самые успешные люди делают до завтрака. И на выходных / Л. Вандеркам. - М.: ЭКСМО, 2020. - 192 с.
3. Вандеркам, Л. Чувство штиля: продуктивность и спокойствие в эпоху вечных дедлайнов/ Л. Вандеркам. - пер. с англ. - М.: ЭКСМО, 2020. - 288 с.
4. Каришина, И. Е. Тайм-менеджмент для всех. Секреты управления временем. Целеполагание: учебное пособие / И.Е. Каришина. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2023. - 50 с.
5. Каришина, И. Е. Тайм-менеджмент для всех. Секреты управления временем. Планирование: учебное пособие / И.Е. Каришина. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2023. - 50 с.



6. Лукашенко, М.А. Это твоё время: успевай больше, уставай меньше, смело иди к своей мечте! / М.А. Лукашенко; А. Сидельникова. - М.: ЭКСМО, 2023. - 224 с.: ил. - (Тайм-менеджмент)

7. Марков, А.В. Лягушка, слон и брокколи. Как жить и как не надо/ А.В. Марков. - М.: АСТ, 2022. - 320 с. - (Звезда нонфикшн).

8. Оликар, Ф. Гибкий тайм-менеджмент: как быть максимально производительным во времена тотального выгорания / Ф. Оликар. - М.: ЭКСМО, 2021. - 240 с. - (Мастер времени. Тайм-менеджмент XXI века)

9. Артёменкова, Т.А. Практическое руководство для "жертв" тайм-менеджмента/ Т.А. Артёменкова. - М.: Проспект, 2021. - 144 с.

10. Архангельский, Г. Время. Большая книга тайм-менеджмента/ Г. Архангельский. - М.: АСТ, 2019. - 416 с.

11. Иванова, С. В. Тайм-менеджмента нет: Психология дружбы со временем / С.В. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2021. - 152 с.

12. Трейси, Б. Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь. 21 метод повышения личной эффективности/ Б. Трейси. - 11-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. - 144 с.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ** **Командообразование в налоговых органах**

(наименование учебной дисциплины)

### **Введение**

Дисциплина предназначена для освоения спектра управленческих знаний и умений в части командообразования, а также формирования компетенций, необходимых для должностного роста.

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

В связи с этим *цель изучения дисциплины* состоит в обновлении знаний государственных гражданских служащих и совершенствовании необходимых для выполнения на высоком профессиональном уровне служебных обязанностей, а также укреплении интереса к выбранной профессии.

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

1. Изучить методы командообразования.
2. Проанализировать проблемы управления командой.
3. Изучить особенности ролевого взаимодействия в команде и роль лидера.
4. Рассмотреть эффективные методы формирования команды.
5. Освоить методы управления групповой динамикой.

### **Планируемые результаты обучения**

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

- коммуникативной компетенцией как способностью устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми при работе в команде, управлять групповой динамикой;
- когнитивной компетенцией как готовностью к повышению образовательного уровня, потребностью к актуализации и реализации своего личностного потенциала, способностью самостоятельно приобретать новые знания и умения, способностью к саморазвитию.

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- понятие и принципы командообразования;
- виды команд в организации;
- теоретические основы формирования групповой динамики;
- методы формирования команды;

*уметь:*

- анализировать и прогнозировать ролевое поведение в команде;
- использовать приемы командной коммуникации;
- применять технологии управления групповой динамикой;

*владеть навыками:*

- командообразования при решении задач.

В результате освоения данной программы государственные гражданские служащие научатся выстраивать эффективные командные коммуникации и управлять групповой динамикой, смогут применять эти знания на практике.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>4</b>	<b>Командообразование в налоговых органах</b>	
4.1	Командообразование. Проблемы управления командой	Лекция Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (4% от всего объема программы).

### **Реферативное описание тем**

#### **4.1 Командообразование. Проблемы управления командой**

Руководство и лидерство. Современный лидер – качества, потенциал. Групповая динамика и процесс командообразования. Понятие рабочая группа, коллектив, команда. Этапы командообразования и методы формирования команд. Инструменты повышения эффективности командной работы.

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

#### **Задание 1.**

В процессе вебинара в чате проводится командная игра «Ледокол»: участникам дается задание подготовить самопрезентацию и описать динамические характеристики группы: ценности и правила группы. Обсуждение, групповой коучинг: что помогает коллективной работе? что мешает коллективной работе? какую роль в команде вы выполняете? как сделать эффективной командную работу?

#### **Задание 2.**

Задача. Рассмотрите таблицу ролей по Белбину, определите какие роли в команде вы выполняете в процессе работы над проектом или задачей. Определите роли, которые принимают другие члены команды. Обсуждение, групповой коучинг - Типичные проблемы командной работы и способы их разрешения. Определите позицию лидера в группе. Какие проблемы возникали при командной работе – что мешало и что помогало работе команды?

#### **Задание 3.**

Командная игра «Мозговой штурм». Перед командами ставится задача (проблема), которую необходимо решить при помощи генерации идей, их отбора, систематизации и оценки. В итоге группа должна прийти к общему решению.

## Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

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

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.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

## Список литературы

1. Адизес, И. Управление изменениями без потрясений и конфликтов/ И. Адизес. - М.: Альпина Паблишер, 2023. - 260 с. - (Методология Адизеса)
2. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала: теория и практика: монография / А.Я. Анцупов; В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2023. - 352 с.: ил., табл.
3. 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)
4. Грегори, Дж. Agile-тестирование. Обучающий курс для всей команды / Дж. Грегори; соавт. Л. Криспин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. - 528 с.
5. Жернакова, М.Б. Деловое общение: учебник и практикум / М.Б. Жернакова; соавт. И.А. Румянцева. - М.: Юрайт, 2018. - 370 с.

6. Иванова, С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 285 с.
7. Ильин, Е. П. Психология делового общения / Е. П. Ильин. - ил. - СПб: Питер, 2020. - 240 с. - (Мастера психологии).
8. Ирतिकеева, Е. Органичное лидерство. Как стать руководителем, с которым хочется работать. - СПб.: Питер, 2022. - 320 с.: ил. - (Бизнес- психология)
9. Карелина, И.Ю. Нанимай быстро, увольняй редко: как собрать правильную команду/ И.Ю. Карелина. - М.: ЭКСМО, 2021. - 192 с. - (HRресурс)
10. Керпен, Д. Гений коммуникации: искусство притягивать людей и превращать их в своих союзников: 11 навыков эффективного общения / Д. Керпен. - пер. с англ. - М.: ЭКСМО, 2020. - 352 с.
11. Кови, С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / С. Р. Кови. - 13-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 396 с.
12. 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.
13. Ленсиони, П. Шесть гениев команды. Как способности каждого усиливают общий результат / П. Ленсиони. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024. - 240 с. - (Патрик Ленсиони. Управление командой)

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ** **Психология влияния и противодействие манипуляциям**

(наименование учебной дисциплины)

### **Введение**

Дисциплина «Психология влияния и противодействие манипуляциям» занимает важное место в процессе обновления, закрепления знаний и овладения навыками soft skills для решения профессиональных задач. Высокий уровень развития коммуникативной компетентности позволит сотруднику налоговых органов эффективно выполнять свою работу.

В результате изучения данной дисциплины государственные гражданские служащие получают обновление знаний по психологическим аспектам профессиональной деятельности, которые соответствуют квалификационным требованиям к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей сотрудников налоговой службы.

### **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 закономерностей эффективного взаимодействия с налогоплательщиками, изучении психологических механизмов повышения эффективности их профессиональной деятельности.

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

- 1) создание условий для трансформации учебно-познавательной деятельности слушателей в профессиональную деятельность служащих налоговых органов;
- 2) дополнение имеющихся базовых знаний по основным направлениям психологического обеспечения деятельности сотрудников налоговых органов, их закрепление, обобщение и систематизация;
- 3) обучение психологическому анализу сложных ситуаций взаимодействия.

### **Планируемые результаты обучения**

В результате освоения данной программы государственный гражданский служащий должен

знать:

- методы профайлинга;
- виды психологического влияния;

уметь:

- применять коммуникативные технологии влияния в процессе взаимодействия с налогоплательщиками и коллегами;
- использовать эффективные приемы психологического влияния;
- применять методы профайлинга в практике своей работы;
- использовать приемы защиты от манипуляций;

владеть навыками:

- экспресс-диагностики личности;
- убеждающего воздействия;
- противодействия манипуляциям.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>5</b>	<b>Психология влияния и противодействие манипуляциям</b>	
5.1	Профайлинг в профессиональной деятельности: характеристики невербального и вербального поведения, ведущая репрезентативная система	Лекция
5.2	Коммуникативные технологии влияния	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (4% от всего объема программы).

#### Реферативное описание тем

##### **5.1 Профайлинг в профессиональной деятельности: характеристики невербального и вербального поведения, ведущая репрезентативная система**

Понятие и методы профайлинга. Невербальное поведение как личностный индикатор. Речь как характеристика личности. Индикаторы личности в поведении. Ведущая реперезентативная система и ее учет в практике работы налогового инспектора.

##### **5.2 Коммуникативные технологии влияния**

Понятие и виды психологического влияния. Овладение психологическими приемами влияния на собеседника. Психотехнологии убеждающего воздействия. Отработка правил убеждения. Использование в практике профессиональной деятельности приемов противодействия манипуляциям.

#### Практические задания (примеры)

##### **Задание 1.**

Заполните таблицу по экспресс-диагностике ведущей репрезентативной системы

Репрезентативная система	Предпочитаемые слова	Предпочитаемые фразы
Визуальная		
Аудиальная		
Кинестетическая		
Дигитальная		

##### **Задание 2.**

На основании собственного практического опыта и теоретических знаний выделите факторы, способствующие и препятствующие убеждающему воздействию на налогоплательщика. Заполните таблицу.

<b>Факторы, благоприятствующие убеждающему воздействию на налогоплательщика</b>	<b>Факторы, препятствующие убеждающему воздействию на налогоплательщика</b>

### **Задание 3.**

Выделите приемы манипулирования, которые встречаются в практике взаимодействия налогового инспектора с налогоплательщиками. Как защититься от манипуляций в данных ситуациях.

### **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

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

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.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

## Список литературы

1. 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, 2020. - 64 с.
2. Галло, К. Мастер слова. Секреты эффективных коммуникаций от ведущего спикера Америки / К. Галло. - М.: ЭКСМО, 2020. - 304 с.
3. Жернакова, М.Б. Деловое общение: учебник и практикум / М.Б. Жернакова; соавт. И.А. Румянцева. - М.: Юрайт, 2018. - 370 с.
4. 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.
5. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова и др. - М.: Альпина Пабlishер, 2020. - 316 с.
6. Толочек, В.А. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: учебное пособие / В.А. Толочек. - М.: Юрайт, 2018. - 186 с.
7. Шейнов, В. П. Сила влияния: воздействия явные и скрытые / В. П. Шейнов. - СПб: Питер, 2018. - 272 с.
8. Шейнов, В. П. Как убедить, когда вас не слышат/ В.П. Шейнов. - СПб.: Питер, 2021. - 352 с
9. Шейнов, В. П. Манипулирование и защита от манипуляций / В.П. Шейнов. - СПб.: Питер, 2021. - 384 с.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Деловое общение: от культуры речи до деловой переписки

(наименование учебной дисциплины)

## Введение

Значительный эффект в достижении коммуникативных задач взаимодействия государственных гражданских служащих органов ФНС России, связанных с внедрением в деятельность человекоцентричной культуры, способна обеспечить культура речи. Культура речи дает служащим налоговых органов возможность выбрать соответствующие языковые средства в конкретной ситуации общения, что ведет и к повышению доверия граждан к ФНС России как к органу исполнительной власти, и к лучшему пониманию роли налоговой службы в обеспечении социально-экономической стабильности государства в целом, и жизни каждого гражданина.

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

**Целью** изучения дисциплины является освоение слушателями методов и приемов выбора и организации языковых средств, образующих коммуникативный потенциал культуры речи и способствующих повышению эффективности коммуникации в различных ситуациях межличностного общения.

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

- изучить содержание и смысл основных новых понятий, используемых в данной сфере деятельности;
- ознакомиться с требованиями к соблюдению современных языковых норм и этики общения в различных коммуникативных задачах;
- изучить особенности нормативного, коммуникативного и этического аспектов культуры речи;
- изучить нормы и признаки литературного языка;
- изучить нормы, требования и правила деловой переписки.
-

## Планируемые результаты обучения

Изучение темы предполагает, как обновление слушателями базовых знаний, так и освоение ими новых знаний в сфере устноречевой коммуникации и деловой переписки, необходимых в настоящее время для внедрения человекоцентричной культуры в деятельность ФНС России.

Изучив данную тему, слушатель должен:

*знать:*

– содержание основных новых понятий, используемых в данной сфере деятельности, в том числе и т.п.;

– содержание базовых нормативно-правовых актов и иных публичных материалов ФНС России по вопросам, связанным с внедрением человекоцентричной культуры в деятельность ФНС России;

– способы выбора и организации языковых средств, образующих коммуникативный потенциал культуры речи в различных ситуациях межличностного общения;

– нормы, требования и правила деловой переписки в государственном управлении.

*уметь:*

– оперировать понятиями и категориями, в том числе такими, как «нормированность», «универсальность», «функциональные стили» применительно к ситуациям устноречевого и письменного коммуникативного общения в деятельности сотрудников налоговых органов;

– выбирать соответствующие языковые средства как составляющие культуры речи в различных ситуациях устноречевого межличностного и письменного коммуникативного общения;

*владеть навыками:*

– использования культуры устной и письменной речи;

– применения функциональных разновидностей языка и стиля изложения в различных ситуациях коммуникативного общения.

– выявления проблем и решения задач, возникающих при деятельности в сфере повышения личной эффективности:

– анализа потребностей и ожиданий налогоплательщика и установления с ним обратной связи;

– формирования поисковых запросов и создания текстов в соответствии с поисковыми запросами

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>6</b>	<b>Деловое общение: от культуры речи до деловой переписки</b>	
6.1	Культура, техника речи и приемы устноречевой коммуникации	Лекция
6.2	Деловой русский язык. Деловое письмо и цифровой этикет.	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (4% от всего объема программы).

## Реферативное описание тем

### 6.1 Культура, техника речи и приемы устноречевой коммуникации

Речевая культура как часть культуры современного российского общества. Норма как основное понятие культуры речи. Нормы произношения. Норма в ударении. Функциональные стили русского языка, языковые особенности и жанры. Основные приемы перевода официально-делового стиля в устную речь. Коммуникативная норма и культура речи в деловом общении. Речевой аппарат и техники звукоизвлечения. Основные упражнения для настройки голоса и речевого аппарата. Техники развития артикуляции. Упражнения для улучшения дикции с помощью скороговорок (трудноговорок).



## **6.2 Деловой русский язык. Деловое письмо и цифровой этикет**

Литературный язык как высшая форма существования национального языка. Признаки литературного языка. Письменная фиксация устной речи. Функционально-стилистическая система русского языка. Официально-деловой стиль. Основные требования и правила деловой переписки. Приемы перевода официально-делового стиля в устную речь.

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

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

2. Переработайте нормативный текст Ст. 72 НК РФ, ч4. «Способы обеспечения исполнения обязанности по уплате налогов, сборов, страховых взносов» для использования в устной речи. Сведения о принятых налоговыми органами решениях о применении способов обеспечения исполнения обязанности по уплате налогов, сборов, страховых взносов, установленных статьями 73 и 77 настоящего Кодекса, и о решениях о принятии обеспечительных мер, предусмотренных подпунктом 1 пункта 10 статьи 101 настоящего Кодекса, а также об отмене либо о прекращении действия таких решений размещаются на официальном сайте федерального органа исполнительной власти, уполномоченного по контролю и надзору в области налогов и сборов, в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" с указанием имущества, в отношении которого вынесено соответствующее решение. Сведения, предусмотренные настоящим пунктом, размещаются в течение трех дней со дня принятия соответствующего решения налогового органа, но не ранее вступления в силу решения о привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения или решения об отказе в привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения, исполнение которого обеспечено запретом на отчуждение (передачу в залог) имущества налогоплательщика без согласия налогового органа в соответствии с пунктом 10 статьи 101 настоящего Кодекса. Состав размещаемых сведений и порядок их размещения утверждаются федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным по контролю и надзору в области налогов и сборов».

3. Приведите 3 известных Вам трудноговорки, которые отсутствуют в материалах презентации к теме «Культура, техника речи и приемы устной речи».

### **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

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

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.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

### 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. Гартман, Т. Слово не воробей. Разбираем ошибки устной речи / Т. Гартман. - М.: ЭКСМО, 2020. - 224 с. - (Русский без ошибок).
3. Культура речи и деловое общение: учебник и практикум для вузов / В. В. Химик [и др.] ; ответственные редакторы В. В. Химик, Л. Б. Волкова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 308 с.
4. Культура речи и деловое общение: учебник и практикум для СПО / отв. ред. В. В. Химик, Л. Б. Волкова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 308 с. — (Серия: Профессиональное образование).
5. Ланских, А. В. Культура деловой речи: учебное пособие / А.В. Ланских.— Екатеринбург: УрФУ, 2016. — 87, [1] с.
6. Михайлова Е. Говори и будь услышан. За кулисами успешного выступления / Е. Михайлова. - М.: АСТ, 2019. - 320 с. - (Звезда тренинга).
7. Руденко А.М. Культура речи и деловое общение в схемах и таблицах: учебное пособие / А.М. Руденко. — Ростов н/Д., 2015
8. Русский язык и культура речи. Семнадцать практических занятий / под ред. Е.В. Ганапольской, А.В. Хохлова. — СПб., 2012
9. Справочно-информационный портал «Грамота.ру» [Электронный ресурс]. - [www.gramota.ru](http://www.gramota.ru)
10. Тиригулова Р.Х. Культура речи и деловое общение: Краткий конспект лекций/ Р.Х.Тиригулова, Каз.федер.ун-т. – Казань, 2013. – 44 с.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Репутационный менеджмент органов государственной власти в условиях развития информационного общества

(наименование учебной дисциплины)

#### Введение

Условия деятельности на современном этапе развития информационного общества вывели на первый план один из новых нематериальных ресурсов управления – деловую репутацию. Этот важнейший нематериальный социальный ресурс в силу своих имманентных свойств

накапливается годами, не может быть приобретен в обмен на иные, самые значимые, материальные или финансовые активы субъекта управления, однако при этом может быть одномоментно разрушен.

Деятельность государственных гражданских служащих в новых условиях деятельности в информационном обществе требует освоения новых профессиональных компетенций, успешное освоение которых ведет к эффективному использованию ресурса деловой репутации в достижении целей, стоящих перед ФНС России в новых социально-экономических условиях.

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

**Целью** изучения дисциплины является изучение слушателями современных методов, приемов и технологий эффективного репутационного менеджмента в налоговых органах.

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

- изучить содержание и смысл основных новых понятий, используемых в данной сфере деятельности;
- проанализировать содержание и сферы применения методов, приемов и технологий репутационного менеджмента в государственном управлении;
- изучить методы формирования имиджа и репутации органов ФНС России;
- изучить понятие и содержание организационной культуры как среды деятельности сотрудников налоговых органов.

### **Планируемые результаты обучения**

Изучение дисциплины предполагает как обновление слушателями базовых знаний, так и ознакомление их с изменениями, внесенными в законодательство и базовые документы ФНС России по вопросам, связанным с внедрением человекоцентричной культуры в деятельность ФНС России.

Изучив данную дисциплину, слушатель должен:

*знать:*

- содержание основных новых понятий, используемых в данной сфере деятельности;
- содержание базовых нормативно-правовых актов и иных публичных материалов ФНС России по вопросам, связанным с внедрением репутационного менеджмента в деятельность ФНС России;
- принципы и методы формирования организационной культуры на основе системы ценностей, закрепленных в Манифесте ФНС России;

*уметь:*

- оперировать понятиями и категориями, в том числе такими, как информационное общество, имидж, репутация, престиж, корпоративные ценности, организационная культура, доверие, человекоцентричность и т.п.;
- анализировать, толковать и правильно применять нормативные правовые акты, относящиеся к вопросам репутационного менеджмента и организационной культуры ФНС России;
- составлять модели профессионального персонального имиджа государственного гражданского служащего налогового органа;
- совершать действия по внедрению технологий репутационного менеджмента в рамках своих должностных(служебных) компетенций;
- владеть навыками:
- работы с нормативными правовыми актами и другими документами;
- выявления проблем и решения задач, возникающих при внедрении технологий репутационного менеджмента для повышения доверия граждан к деятельности ФНС России;
- создания комфортных условий налогового администрирования в среде новой организационной культуры ФНС России как основной ценности человекоцентричных изменений в деятельности налоговых органов.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>7</b>	<b>Репутационный менеджмент органов государственной власти в условиях развития информационного общества</b>	
7.1	Репутационный менеджмент как управленческая деятельность: цели, задачи, технологии	Лекция
7.2	Имидж и репутация органов государственной власти. Персональный имидж государственных служащих органов ФНС России	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (4% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

#### **7.1 Репутационный менеджмент как управленческая деятельность: цели, задачи, технологии**

Репутационный менеджмент в деятельности органов государственной власти. Компоненты репутационного менеджмента как управленческой деятельности: субъект, объект, исполнительный механизм. Информационная политика и репутационный менеджмент: ресурсы, технологии, планирование.

#### **7.2 Имидж и репутация органов государственной власти. 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.

### Практические задания (примеры)

#### **Задание 1.**

Подберите стереотип для формирования персонального профессионального имиджа государственного служащего ФНС России (уровень специалиста). Обоснуйте выбор данного стереотипа. Выделите 3 основных признака выбранного стереотипа.

#### **Задание 2.**

Приведите 2 примера коммуникативного взаимодействия, которые соответствуют известным правилам репутационного менеджмента: 1."Доверие-Содействие-Успех" или 2."Недоверие-Противодействие-Неудача".

#### **Задание 3.**

Репутация как ресурс управления. Разработайте план информационного сопровождения деятельности органов ФНС России в Вашем регионе для создания положительной общественной оценки одной из следующих целевых групп населения: индивидуальные предприниматели; предприятия среднего и малого бизнеса; госкорпорации; физические лица, работающие по найму.

### Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе

самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

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

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.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

### **Список литературы**

1. Антонец В. А., Бедный Б. И. Инновационный менеджмент. Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2018. 304 с.
2. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Менеджмент. Задания, тесты, кейсы. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 208 с.
3. Дашкова И. А., Ткаченко И. В., Захарченко Н. С. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2020. 276 с.
4. Жуков П. Е., Лукасевич И. Я. Международный финансовый менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 210 с.
5. Заздравных А. В., Казаков С. П., Коро Н. Р. Маркетинг-менеджмент. Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2018. 380 с.
6. Карпов А. В. Психология менеджмента. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 482 с.
7. Клыков М. С., Спиридонов Э. С., Рукин М. Д., Менеджмент. — М.: Ленанд. 2017. 312 с.
8. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2019. 198 с.
9. Литвин Ю. И., Литвин И. Ю., Харисова Р. Р. Проектный менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие и практикум для бакалавриата. — М.: Прометей. 2020. 240 с.

10. Мардас А. Н., Гуляева О. А., Кадиев И. Г. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 176 с.
11. Маслова Е. Л. Теория менеджмента. Практикум. — М.: Дашков и Ко. 2019. 158 с.
12. Резник С. Д., Игошина И. А. Карьерный менеджмент. Учебное пособие. — М.: Инфра-М. 2016. 240 с.
13. Сальникова, Л. С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии: учебник для вузов / Л. С. Сальникова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08505-1.
14. Сысоева Е. Ф., Барабанов А. И., Гаврилова А. Н. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 498 с.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Применение инновационных технологий в управлении: проектная деятельность**

(наименование учебной дисциплины)

#### **Введение**

Дисциплина предназначена для освоения широкого спектра управленческих знаний и умений, а также формирования компетенций, необходимых для должностного роста.

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

**Цель** состоит в обновлении знаний государственных гражданских служащих и совершенствовании необходимых для выполнения на высоком профессиональном уровне служебных обязанностей, а также укрепление интереса к выбранной профессии.

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

- рассмотреть особенности проектного управления в органах государственной власти,
- уяснить особенности подготовки к созданию проекта,
- построения публичной речи при защите проектов,
- сформировать у слушателей навыки убеждающей речи и публичного выступления.

#### **Планируемые результаты обучения**

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

- коммуникативной компетенцией как грамотно подготовить проект и аргументировано его защитить;
- когнитивной компетенцией как готовностью к повышению образовательного уровня, потребностью к актуализации и реализации своего личностного потенциала, способностью самостоятельно приобретать новые знания и умения, способностью к саморазвитию.

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;
- как управлять групповой динамикой. Принципы командообразования;
- управление рисками проекта. SWOT – анализ;
- содержание мониторинга и оценки исполнения проекта;

*уметь*:

- определять цели проекта;

- формировать бюджет проекта;
- использовать методы и механизмы для управления;
- формировать технический и функциональный проект, составлять спецификации и требования;
- собирать команду под проект, мотивировать, управлять, контролировать;  
*владеть навыками:*
- работы в команде для эффективного достижения целей;
- проведения SWOT – анализа и расчета эффективности проекта.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>8</b>	<b>Применение инновационных технологий в управлении: проектная деятельность</b>	
8.1	Что такое проект? В чём особенности проектного управления?	Лекция
8.2	Основы проектной работы. Структура и подготовка проекта. Управление рисками проекта. SWOT – анализ	Практика
8.3	Фасилитация как инструмент успешной групповой коммуникации	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (4% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

#### **8.1 Что такое проект? В чём особенности проектного управления?**

Концепция управления проектами: понятия проект и управление проектами; взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями; история развития методов управления проектами; перспективы развития управления проектами. Основные положения управления проектами: классификация проектов; цели и стратегия проектов; управляемые параметры проектов; проектный цикл; функции, подсистемы и методы управления проектами.

Проект и проектирование в государственном секторе. Роль и место проектного управления в реализации стратегических целей государства. Цели и задачи проектного управления в государственном управлении и их связь с задачами стратегического развития государства. Базовые принципы и подходы проектного управления. Классификация проектов и общие процессы управления проектами в государственном секторе.

#### **8.2 Основы проектной работы. Структура и подготовка проекта. Управление рисками проекта. SWOT – анализ**

Деятельность по решению задач и достижению поставленных целей проекта. Понятия: риск, риск проекта, цель управления рисками проекта. Принципы и место управления рисками проекта. Планирование проекта, этапа. Контроль и завершение этапа. Основные процессы управления рисками проекта. Планирование управления рисками. Метод SWOT – анализа, шаги действий. Примеры матрицы решений.

#### **8.3 Фасилитация как инструмент успешной групповой коммуникации**

Понятия: фасилитация, модерация, медиация. Базовые принципы эффективного группового взаимодействия. Правила и этапы фасилитационной встречи. Неконструктивное и эффективное совещание. 3 составляющих успеха группового процесса. Модерация, функции модератора. Интеллект-карты или MIND MAPS. Функции и инструменты фасилитатора. Правила генерации идей. Критерии и фильтры при принятии решения.

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

1. 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.

#### **2. Создание презентации проекта по выбранной теме:**

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

#### **3. Составить описание проекта:**

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

### **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

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

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.



Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

### **Список литературы**

1. Антонов, Г.Д. Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.
2. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА / Э. Верзух. - М.: Диалектика, 2019. - 480 с.
3. Вилкинсон, М. Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами / М. Вилкинсон. - пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 515 с.
4. Володин, С.В. Стратегическое управление проектами: На примере аэрокосмической отрасли / С.В. Володин. - М.: Ленанд, 2019. - 148 с.
5. Гонтарева, И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2018. - 384 с.
6. Иванов, П.В. Управление проектами: Учебное пособие / П.В. Иванов. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 102 с.
7. Инглунд, Р. Руководитель проектов. Все навыки, необходимые для работы / Р. Инглунд; соавт. А. Бусеро. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 384 с.
8. Кайзер, Т. Фасилитация на практике. Как "добывать золото", работая с группами / Т. Кайзер. - пер. с англ. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. - 304 с.
9. Орлова, Е. Ю. Основы проектной деятельности: учебное пособие / Е.Ю. Орлова; П.В. Седаев. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2023. - 60 с.
10. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2023. - 800 с. - (Учебники Высшей школы экономики)

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Современные управленческие технологии: сила наставничества**

(наименование учебной дисциплины)

#### **Введение**

Значительные изменения в законодательстве, непрерывное совершенствование организационной структуры всех уровней налоговых органов отражается и на кадровом составе. Как быстро создать качественный кадровый состав, как научить и поддержать новых

сотрудников. В дисциплине рассматриваются наиболее эффективные на сегодняшний день технологии управления кадрами.

Управлять персоналом – это искусство. Одним из эффективных инструментов управления сотрудниками и их развитием является чуткое наставничество, обучение и поддержка при выполнении профессиональных задач.

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

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

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

1. Определить, кто может быть наставником на государственной гражданской службе.
2. Изучить задачи наставничества.
3. Изучить функции и права наставника.
4. Ознакомиться с правами и обязанностями наставляемого.
5. Познакомиться с наиболее эффективными инструментами в работе наставника.

### **Планируемые результаты обучения**

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- требования к наставнику;
- основные задачи наставничества;
- функции и права наставника;
- права и обязанности наставляемого;

*уметь:*

- применять инструменты наставничества;

*владеть навыками:*

- взаимодействия в команде;
- организации наставничества.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>9</b>	<b>Современные управленческие технологии: сила наставничества</b>	
9.1	Эффективное наставничество в налоговых органах	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (4% от всего объема программы).

### **Реферативное описание тем**

#### **9.1 Эффективное наставничество в налоговых органах**

Критерии отбора наставников. Задачи наставничества. Функции и права наставника. Права и обязанности наставляемого. Эффективные инструменты в работе наставника.

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

#### **Задание 1.**

По предложенному преподавателем кейсу укажите, какие сложности возникают при реализации процедур адаптации и наставничества в налоговых органах.

#### **Задание 2.**

Выполнение заданий по интерактивному учебнику.

### Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения. Занятия проводятся в форме самостоятельного изучения интерактивного учебника и других обучающих материалов.

Основным видом самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей является усвоение содержания учебного материала на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, интерактивные учебники, электронные библиотеки и др.);

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

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

### Список литературы

1. Батырев, М.В. Сложные подчиненные. Практика российских руководителей / М.В. Батырев. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. - 352 с.

2. 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.

3. Зима, В. Инструменты руководителя. Понимай людей, управляй людьми. - 3-е изд. - СПб: Питер, 2022. - 256 с.: ил. - (Бизнес-психология)

4. Ленсиони, П. Шесть гениев команды. Как способности каждого усиливают общий результат / П. Ленсиони. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024. - 240 с. - (Патрик Ленсиони. Управление командой)

5. Борисов, К. Герой и его команда: Как собрать, зажечь и достичь результатов/ К. Борисов. - М.: Альпина ПРО, 2022. - 208 с.

6. 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)

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ Управление персоналом: искусство и работа

(наименование учебной дисциплины)

### Введение

Управлять персоналом – это искусство. Одним из эффективных инструментов управления мотивацией, коррекции поведения, сотрудника является обратная связь – конструктивная, развивающая, помогающая принимать правильные решения, вдохновляющая. Как давать обратную связь в отношениях руководитель – сотрудник, какие существуют виды обратной связи и другие вопросы будут рассмотрены в рамках вариативной темы «Искусство обратной связи для лучших решений»

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

**Цель** изучения данной дисциплины состоит в формировании у слушателей знаний о новейших подходах, инструментах и методах управления персоналом в организации. Дисциплина направлена на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие обучающихся, обеспечение их квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности, приобретение и развитие компетенций, необходимых для эффективной профессиональной деятельности в сфере управления персоналом.

### Планируемые результаты обучения

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие и виды обратной связи, ее цели и задачи.
2. Разобрать принципы развивающей обратной связи, как с ее помощью воздействовать на сотрудников, вдохновлять на качественное выполнение работы, развивать в них ответственность, инициативность.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>10</b>	<b>Управление персоналом: искусство и работа</b>	
10.1	Искусство обратной связи для лучших решений	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (4% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

#### 10.1 Искусство обратной связи для лучших решений

Что такое обратная связь? Какова ее цель. Как обратная связь влияет на мотивационный потенциал сотрудника. Этапы обратной связи. 10 правил эффективной обратной связи. Основные ошибки. Как правильно хвалить и ругать.

### Практические задания (примеры)

#### Задание 1.

Подготовьте пошаговую инструкцию обратной связи.

#### Задание 2.

На примере ситуаций, предложенных преподавателем, дайте сотруднику развивающую обратную связь (отрицательную или положительную).

### Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Занятия проводятся в форме вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом.

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

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

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.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют

умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

### **Список литературы**

1. 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.

2. 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)

3. Синякова Е. Мастер обратной связи в бизнесе и жизни.

4. Армстронг М, Бэрон А. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии

5. Манн И., Золина Е. Фидбэк. Получите обратную связь!

6. Карелина, И.Ю. Нанимай быстро, увольняй редко: как собрать правильную команду/ И.Ю. Карелина. - М.: ЭКСМО, 2021. - 192 с. - (HРесурс)

7. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / соавтор С. В. Иванова. - 6-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 277 с.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Мастер совещаний: секреты эффективного проведения встреч**

(наименование учебной дисциплины)

#### **Введение**

В результате изучения данной дисциплины государственные гражданские служащие получают обновление знаний по аспектам профессиональной деятельности, связанным с проведением деловых встреч, совещаний. Рассматриваются эффективные технологии подготовки, проведения анализа результатов и контроля исполнения принятых решений.

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

**Цель** изучения данной дисциплины состоит в формировании у слушателей знаний о подходах, инструментах и методах проведения результативных деловых встреч. Дисциплина направлена на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие обучающихся, обеспечение их квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности, приобретение и развитие компетенций, необходимых для эффективной профессиональной деятельности в сфере управления персоналом.

#### **Планируемые результаты обучения**

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

1. Рассмотреть разновидности деловых встреч, понять их различие и цели.
2. Рассмотреть технологию подготовки и проведения деловых совещаний.
3. Отметить причины неэффективного совещания и принципы результативных деловых встреч.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>11</b>	<b>Мастер совещаний: секреты эффективного проведения встреч</b>	
11.1	Мастер совещаний: секреты эффективного проведения встреч	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (4% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

#### 11.1 Мастер совещаний: секреты эффективного проведения встреч

Собрание. Совещание. Стратегическая сессия. Зачем проводить совещание. Виды совещаний. Причины низкой эффективности совещаний. Как провести эффективное совещание. Стадии делового совещания. Принципы эффективности совещаний.

### Практические задания (примеры)

#### Задание 1.

Вспомните самое неудачное неэффективное совещание, в котором вам приходилось принимать участие. Как вы думаете, в чем причина неэффективности?

#### Задание 2.

Укажите возможные причины неэффективного совещания

### Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Занятия проводятся в форме вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом.

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

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

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.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники,

пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

### **Список литературы**

1. Online-коммуникация. Как эффективно вести совещания, переговоры, вебинары и прямые эфиры. - М.: ЭКСМО, 2023. - 288 с. : ил.

2. 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.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Искусство переговоров: секреты успеха**

(наименование учебной дисциплины)

### **Введение**

В результате изучения данной дисциплины государственные гражданские служащие получают обновление знаний по аспектам профессиональной деятельности, связанным с проведением переговоров.

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

**Цель** изучения данной дисциплины состоит в формировании у слушателей знаний о новейших подходах, инструментах и методах подготовки и проведения переговоров. Дисциплина направлена на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие обучающихся, обеспечение их квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности, приобретение и развитие компетенций, необходимых для эффективной профессиональной деятельности в сфере переговорного процесса.

#### **Планируемые результаты обучения**

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

- коммуникативной компетенцией как способностью устанавливать и поддерживать необходимые контакты, эффективно взаимодействовать в ходе переговоров;
- когнитивной компетенцией как готовностью к повышению образовательного уровня, потребностью к актуализации и реализации своего личностного потенциала, способностью самостоятельно приобретать новые знания и умения, способностью к саморазвитию.
- способностью поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей.

В результате освоения данной программы государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- понятие и структуру переговоров;
- приемы построения информирующей и побуждающей речи;
- техники эффективной коммуникации;

*уметь:*

- выбирать стратегию и тактику ведения переговоров;
- договариваться в сложной ситуации;
- управлять уровнем напряженности за столом переговоров;

*владеть навыками:*

- планирования переговоров;
- аргументации;
- влияния в переговорах;
- урегулирования конфликтов;
- анализа проведенных переговоров.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>12</b>	<b>Искусство переговоров: секреты успеха</b>	
12.1	Искусство переговоров: секреты успеха	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (4% от всего объема программы).

### **Реферативное описание тем**

#### **12.1 Искусство переговоров: секреты успеха**

Структура и стадии переговоров. Цель. Результат. Участники. Подготовка. Проведение. Анализ. Как эффективно подготовиться к переговорам. Какие могут быть стратегии и тактики в переговорах. Эффективная стратегия, как ее выбрать.

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

#### **Задание 1.**

Подготовьте аргументированную речь со своей позицией по предмету договора по предложенной преподавателем ситуации.

#### **Задание 2.**

Рассмотрите предложенный преподавателем кейс, определите цель и предмет договора. Каким образом вы можете лучше узнать собеседника и его позицию в переговорах?

### **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Занятия проводятся в форме видеуроков в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом.

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

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

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.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ.

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



В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

### **Список литературы**

1. Власова, Н. Медиатор: искусство жестких переговоров / Н. Власова. - М.: АСТ, 2022. - 320 с. - (Практический тренинг).
2. Гоулстон, Марк. Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров/ М. Гоулстон. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. - 272 с.
3. Матвеева, Л.В. Психология ведения переговоров: учебное пособие для вузов / Л.В. Матвеева; Д.М. Крюкова; М.Р. Гараева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2023. - 122 с. - (Высшее образование).
4. Мужичкая, Т.В. Переговоры по душам. Простая технология успешной коммуникации / Т.В. Мужичкая. - М.: ЭКСМО, 2023. - 272 с. - (Мужичкая рекомендует. Книги от лучших российских экспертов по коммуникациям и саморазвитию).
5. Рызов, И.Р. Кремлевская школа переговоров/ И. Рызов. - М.: ЭКСМО, 2023. - 336 с.: ил. - (Кремлевская школа переговоров).
6. Рызов, И.Р. Переговоры с монстрами. Как договориться с сильными мира сего / И. Р. Рызов. - М.: ЭКСМО, 2023. - 256 с.: ил. - (Кремлевская школа переговоров)
7. Кеннеди, Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах / Гэвин Кеннеди. - 11-е изд. - М.: Альпина Паблшер, 2019. - 410 с.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

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

(наименование учебной дисциплины)

#### **Введение**

Импортозамещение является одним из приоритетных направлений развития экономики России. В условиях импортозамещения возрастает потребность в специалистах, способных эффективно использовать прикладные офисные приложения.

Прикладные офисные приложения включают в себя различные программы, такие как текстовые редакторы, электронные таблицы, программы для создания презентаций и др. Они используются для создания, редактирования и обработки различных документов, а также для совместной работы над проектами.

Программа “Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения” предназначена для обучения специалистов, способных работать с российскими аналогами зарубежных офисных приложений. В ходе обучения изучаются основные функции и возможности прикладных офисных приложений.

Кроме того, программа предусматривает изучение вопросов, связанных с переходом на отечественное программное обеспечение, включая выбор оптимального программного обеспечения для конкретных задач, адаптацию существующих бизнес-процессов к новым условиям, а также обучение сотрудников работе с новыми программами.

Таким образом, программа “Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения” направлена на подготовку специалистов, способных обеспечить эффективное использование прикладных офисных приложений в организациях, осуществляющих переход на импортозамещение.

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

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

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

– использование функционала ПП «МойОфис» для решения задач обработки информации и подготовки документов.

### **Планируемые результаты обучения**

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен:

*знать:*

- основы работы с текстовыми документами;
- основы работы с электронными таблицами;

*уметь:*

- выполнять форматирование документов;
- создавать собираемое оглавление документов;
- производить сравнение двух документов;
- создавать и копировать листы в электронных таблицах;
- создать списки любого уровня;
- применять функционал табличного редактора;

*владеть навыками:*

- работы в ПП «МойОфис. Текст»;
- работы в ПП «МойОфис. Таблица»;
- работы с руководством пользователя.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>13</b>	<b>Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения</b>	
13.1	Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (4% от всего объема программы).

### **Реферативное описание тем**

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

Основные программные продукты ПК "Мой офис". Развитие навыков работы с продуктами «МойОфис Текст» и «МойОфис Таблица». Применение функционального блока при применении инструкции по делопроизводству.

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

#### **Задание 1.**

На основе знаний Типовой инструкции по делопроизводству в управлении Федеральной налоговой службы, утвержденной приказом ФНС России от 29 декабря 2022 г. N ЕД-7-10/1289@ подготовьте шаблон исходящего письма в другой налоговый орган.

#### **Задание 2.**

Используя сочетание клавиш, используемых в продукте «МойОфис.Таблица» (горячие клавиши), опишите последовательное выполнение следующих процедур с табличной областью:

- выделение таблицы;
- копирование таблицы;
- вставка данных таблицы;

### **Задание 3.**

Произведите перевода текстового документа «МойОфис.Текст» в нередактируемый формат файла с расширением .pdf и использованием команд, расположенных в окне быстрых действий.

### **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем самостоятельного изучения материала.

Занятия проводятся в форме видеоуроков в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут.

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

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

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.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение материалов по теме на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

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

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

### **Список литературы**

1. «МОЙОФИС СТАНДАРТНЫЙ. МОЙОФИС ТЕКСТ», 2021.03, Руководство пользователя. Москва, 2021 – 284 с.
2. «МОЙОФИС СТАНДАРТНЫЙ. МОЙОФИС ТАБЛИЦА», 2021.03, Руководство пользователя. Москва, 2021 – 316 с.

3. «МОЙОФИС СТАНДАРТНЫЙ. МОЙОФИС ПРЕЗЕНТАЦИЯ», 2021.03, Руководство пользователя. Москва, 2021 – 21 с.
4. «МОЙОФИС СТАНДАРТНЫЙ. ПОЧТА», 2021.04, Руководство пользователя. Москва, 2021 – 130 с.
5. Гринева Е.Г. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОЙОФИС СТАНДАРТНЫЙ. МОЙОФИС ТЕКСТ. Учебное методическое пособие. – Нижний Новгород, 2020. – 85 с.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе**  
**налоговых органов**

(наименование учебной дисциплины)

**Введение**

Активное развитие информационных технологий, а также существенные изменения в нормативной базе привели к необходимости совершенствования деятельности федеральных органов исполнительной власти путем внедрения в их работу современных информационных технологий.

АИС «Налог-3» консолидирует данные в информационный ресурс федерального уровня, сделав данные самостоятельным активом, пригодным для анализа, обеспечив высокую скорость доступа к ним и гибкость аналитических запросов. Текущие реалии, в том числе такие как делегирование новых полномочий ФНС России и появление новых информационных систем способствовали изменению подходов к аналитике данных в целом и, как следствие, усилена роль аналитического сегмента, где сочетаются «большие данные» с правильными аналитическими инструментами и инфраструктурой.

**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 использования возможностей электронных таблиц при выполнении профессиональных задач налогового администрирования и способах анализа информации в налоговых органах.

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

– использование функционала и возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов.

**Планируемые результаты обучения**

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен:

*знать:*

– основы работы с электронными таблицами;

*уметь:*

– создавать и копировать листы в электронных таблицах;

– добавлять промежуточные итоги;

– объединять несколько таблиц в одну;

– создавать сводные отчеты;

– работать с программным обеспечением единой информационной системы;

*владеть навыками:*

– работы в электронных таблицах

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>14</b>	<b>Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов</b>	
14.1	Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (4% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

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

Возможности электронных таблиц MS Excel для аналитической работы налоговых органов: автозаполнение, подсчет промежуточных итогов, консолидация данных, создание сводных таблиц, форматирование таблиц. Функционал современных табличных процессоров: шаблоны, связывание данных, функции баз данных, деловая графика.

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

##### **Задание 1.**

Познакомиться на практике с основными элементами электронных таблиц.

##### **Задание 2.**

С помощью электронной таблицы построить график функции  $Y=3,5x-5$ . Где X принимает значения от -6 до 6 с шагом 1.

##### **Задание 3.**

1. Создать таблицу по образцу. Выполнить необходимые вычисления.
2. Отформатировать таблицу.
3. Построить сравнительную диаграмму (гистограмму) по температуре в разные месяцы и круговую диаграмму по средней температуре в разных регионах.

#### **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Занятия проводятся в форме вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом.

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

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

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.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение материалов по теме на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);

- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе занятий, закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

### Список литературы

1. Карпеева, Н. М. Использование Microsoft Excel в работе налоговых органов: учебно-методическое пособие / Н. М. Карпеева; - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2023. - 58 с.

2. Агафонова Н.С., Козлов В.В. Технология расчетов в MS Excel 2010: учебное пособие. Самара: Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2016. 97 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/61434.html> (дата обращения: 10.05.2020).

3. Васильев А.Н. Excel 2010 на примерах: практическое пособие. СПб.: БХВ-Петербург, 2010. 422 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/351263> (дата обращения: 10.05.2020).

4. Вычисления, графики и анализ данных в Excel 2010: самоучитель / М.П. Айзек, В.В. Серогодский, М.В. Финков, Р.Г. Прокди. СПб.: Наука и Техника, 2013. 352 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/35392.html> (дата обращения: 10.05.2020).

5. Зеньковский В.А. Применение Excel в экономических и инженерных расчетах. М.: СОЛОН-ПРЕСС, 2009. 186 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/8678.html> (дата обращения: 10.05.2020).

6. Кильдишов В.Д. Использование приложения MS Excel для моделирования различных задач. М.: СОЛОН-ПРЕСС, 2015. 160 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/64925.html> (дата обращения: 10.05.2020).

7. Козлов А.Ю., Мхитарян В.С., Шишов В.Ф. Статистический анализ данных в MS Excel: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. 320 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/429722> (дата обращения: 10.05.2020).

8. Сергеева А.С., Синявская А.С. Базовые навыки работы с программным обеспечением в техническом вузе. Пакет MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Visio), Electronic Workbench, MATLAB: учебное пособие. Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. 263 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/69537.html> (дата обращения: 10.05.2020).

9. Серогодский В.В., Дружинин А.Ю., Прокди Р.Г. Excel 2013: пошаговый самоучитель справочник пользователя. СПб.: Наука и Техника, 2014. 400 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/35581.html> (дата обращения: 10.05.2020).

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**ПО Полиматика. Модули интеллектуального анализа данных**  
(наименование учебной дисциплины)

---

### **Введение**

Одним из условий эффективного функционирования налоговой системы и, следовательно, экономики государства является качественное налоговое администрирование, осуществление которого возложено на Федеральную налоговую службу.

Сложившаяся в России экономическая ситуация требует от налоговой системы решения проблем своевременного пополнения государственного бюджета, региональных и местных бюджетов их сбалансированности по доходам и расходам, сокращения дефицита и внешнего долга, обеспечения финансирования федеральных, региональных и местных потребностей. Обеспечение роста налоговых поступлений и повышение уровня собираемости налогов является приоритетной задачей налоговых органов.

Таким образом, в автоматизированной системе АИС «Налог-3» необходимо на качественно новом уровне освоить технологию аналитической обработки информации в режиме реального времени. Для обеспечения аналитической обработки данных в АИС «Налог-3» используются технологии мультисфер на базе компонент аналитической платформы «Полиматика». Мультисфера базируется на математических алгоритмах многомерной обработки информации. В отличие от традиционных «плоских» систем отчетности, мультисфера представляет собой многомерную структуру, в которой каждое поле может быть представлено в виде размерности или факта.

### **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 анализа данных.

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 базовых знаний по основным направлениям налогообложения, анализа и прогнозирования доходов, их закрепление, обобщение и систематизация.

### **Планируемые результаты обучения**

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- технологию аналитической обработки информации в режиме реального времени;
- математические алгоритмы многомерной обработки информации;
- особенности выполнения административных процедур (действий) по анализу данных;
- основные формы и методы проведения налогового контроля;

*уметь:*

- разрабатывать и аргументировать предложения, направленные на повышение эффективности деятельности государственных гражданских служащих ФНС России, в части анализа и прогнозирования доходной части бюджета;
- проводить аналитическую обработку данных в АИС «Налог-3» на базе компонент аналитической платформы «Полиматика»;
- использовать технологии формирования мультисфер на базе компонент аналитической платформы «Полиматика»;

*владеть навыками:*

- аналитической оценки в процессе выработки и принятия решений, прогнозирования последствий своих действий;
- подготовки проектов решений и служебных документов, сбора, систематизации и использования актуальной информации;
- планирования работы исходя из должностных обязанностей.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>15</b>	<b>ПО Полиматика. Модули интеллектуального анализа данных</b>	
15.1	Основные понятия и принципы работы ПО Полиматика.	Лекция
15.2	Операции с размерностями и фактами в заранее созданной мультисфере	Практика
15.3	Фильтрация и группировка элементов размерности	Практика
15.4	Простые и сложные виды фактов и уровни расчёта фактов. Визуализация: Графики.	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (4% от всего объема программы).

### **Реферативное описание тем**

#### **15.1 Основные понятия и принципы работы ПО Полиматика.**

Изучение формы и методов работы с единой интеграционно-аналитической платформой, отвечающей за обеспечение процесса интеграции и обмена данными, подготовку данных для аналитических приложений и обеспечение выполнения аналитической обработки и интерактивной визуализации данных.

Формирование кубов детализации с использованием средств аналитической платформы «Полиматика», являющегося гибким и удобным аналитическим инструментом, использующим технологии аналитической обработки информации в режиме реального времени, и предоставляющем пользователю широкий спектр действий над заданными многомерными массивами данных.

#### **15.2 Операции с размерностями и фактами в заранее созданной мультисфере**

Изучение основных операций с размерностями и фактами в заранее созданной мультисфере в аналитической платформе Polymatica. Мультисфера позволяет просматривать первичную информацию регламентной отчетности и служит средством выполнения произвольных запросов, заданных прикладной областью.

#### **15.3 Фильтрация и группировка элементов размерности**

Рассматриваются функциональные возможности аналитической платформы Polymatica при работе с элементами размерностей: фильтрация. Наложение фильтра через окно фильтра элементов размерностей. Кнопка «Фильтр» для активной размерности.

#### **15.4 Простые и сложные виды фактов и уровни расчёта фактов. Визуализация: Графики.**

Работа с простыми видами фактов, а также расчёт по горизонтали для различных видов фактов. Создание и работа со сложными видами фактов, а также расчёт сложных фактов по различным уровням в аналитической платформе Polymatica.

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

1. Сформируйте новый фильтр размерности в ранее созданной мультисфере.



2. Сформируйте данные мультисферы с учетом фильтров по неактивным размерностям. Посмотрите, каким цветом будет обозначена активная опция.
3. Путем добавления размерности сформируйте мультисферу по вертикали и по горизонтали.
4. Сделайте выборку, указав Элемент путем добавления в формулу верхней размерности из выпадающего списка.
5. Создайте составную размерность.
6. Создайте сложный факт.

### **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом.

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

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

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.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

### **Список литературы**

1. Руководство Пользователя Polymatica Analytics 5.7: [Электронный ресурс]. Доступ с сайта «ООО "ПОЛИМАТИКА РУС"», 2022. - 255 с.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

## Работа с информацией: поиск, критический анализ и синтез информации

(наименование учебной дисциплины)

### Введение

В современном мире информация играет ключевую роль в нашей жизни. От качества работы с информацией зависит успешность в профессиональной деятельности, учебе и повседневной жизни. Эффективная работа с информацией включает в себя три основных этапа: поиск, анализ и синтез.

Поиск информации подразумевает умение находить и извлекать нужные данные из различных источников. Это может включать книги, статьи, научные публикации, электронные базы данных и другие ресурсы. Важно уметь оценивать достоверность и релевантность источников, а также понимать, какие методы и подходы следует использовать для поиска необходимой информации.

Критический анализ информации означает способность подвергать информацию сомнению, оценивать ее достоверность, полноту и актуальность. На этом этапе необходимо уметь отличать факты от мнений, распознавать логические ошибки и предубеждения. Критический анализ позволяет выявить противоречия и неясности, оценить значимость и важность информации для решения конкретной задачи.

Синтез информации заключается в объединении и обобщении полученных данных. Этот этап включает в себя умение делать выводы, формулировать гипотезы и предлагать решения на основе анализа различных источников информации. Важным аспектом синтеза является способность создавать новые идеи и знания на основе уже имеющихся данных.

### 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 обработки больших объемов информации при выполнении профессиональных задач в налоговых органах.

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

- 1) создание условий для трансформации учебно-познавательной деятельности слушателей в профессиональную деятельность служащих налоговых органов;
- 2) дополнение имеющихся базовых знаний при обработке информации в условиях рабочей атмосферы, их закрепление, обобщение и систематизация.

### Планируемые результаты обучения

Процесс изучения дисциплины направлен на развитие следующих компетенций:

1. **Общекультурные компетенции:**
  - способность и готовность повысить качество и производительность работы;
  - способность самостоятельно анализировать изменения нормативно-законодательной базы и методических рекомендаций.
2. **Профессиональные компетенции:**
  - способность ориентироваться в методиках обработки информации;
  - способность и готовность использовать изученные техники в своей профессиональной деятельности;
  - способность оперативно и корректно проводить анализ информации по налогоплательщикам, полученные из разных источников.

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- методы поиска, сбора и восприятия информации;
- способы анализа информации;
- основные принципы ее запоминания;

*уметь:*

- определять тип восприятия личности;

- анализировать информацию с помощью методики ОВОД;  
*владеть навыками:*
- работы с технологией картированного мышления;
- распределенного повторения.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>16</b>	<b>Работа с информацией: поиск, критический анализ и синтез информации</b>	
16.1	Работа с информацией: поиск, критический анализ и синтез информации	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (4% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

#### **16.1 Работа с информацией: поиск, критический анализ и синтез информации.**

Изучение методики восприятия информации. Обработка информации путем применения методов анализа больших данных с использованием метода абзаца, метода ОВОД и ментальных карт. Техники запоминания информации.

### Практические задания (примеры)

#### **Задание 1.**

На основе полученных навыков и знаний составьте ментальную карту по статье 93.1 НК РФ «Истребование документов».

### Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем самостоятельного изучения материала.

Занятия проводятся в форме видеоуроков в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут.

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

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

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.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение материалов по теме на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

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

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

### **Список литературы**

1. Андреев О. Техника быстрого чтения. Самоучитель по программе Школы Олега Андреева. – М.: Астрель; Владимир: ВКТ, 2008. – 319с.
2. Андреев О. Техника развития памяти. Самоучитель по программе Школы Олега Андреева. – М.: Астрель; Владимир: ВКТ, 2008. – 313с.
3. Бьюзен Т. Руководство по развитию памяти и интеллекта / Т.Бьюзен; пер. с англ. Н.В.Жулаева. – Минск: «Попурри», 2009. – 144с.
4. Бьюзен Т. Учебник быстрого чтения / Т.Бьюзен; пер. с англ. Е.Г.Гендель. – Минск: «Попурри», 2010. – 304с.
5. Ладанов И.Д., Розанова В.А. Техника быстрого чтения. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 160 с.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ** **Подготовка презентации. Примеры, советы**

(наименование учебной дисциплины)

### **Введение**

Умение грамотно и убедительно представить информацию является одним из ключевых навыков в современном мире. Презентация – это не просто способ передачи информации, но и инструмент воздействия на аудиторию, который позволяет влиять на принятие решений, убеждать и мотивировать.

Дисциплина «Подготовка презентации» предназначен для тех, кто хочет научиться создавать эффективные и запоминающиеся презентации, которые помогут достичь поставленных целей. В рамках курса мы рассмотрим основные этапы подготовки презентации, научим выбирать оптимальные инструменты и техники для представления информации, а также разберем типичные ошибки, которые допускают начинающие презентаторы.

Особое внимание будет уделено практическим занятиям, на которых можно применить полученные знания и навыки, создавая собственные презентации на актуальные темы.

### **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 использования методов создания презентаций в решении поставленных задач.

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие задачи:

- 1) создание условий для трансформации учебно-познавательной деятельности слушателей в профессиональную деятельность служащих налоговых органов;
- 2) дополнение имеющихся базовых знаний в области создания и редактирования презентаций, их закрепление, обобщение и систематизация.

### **Планируемые результаты обучения**

Процесс изучения дисциплины направлен на развитие следующих компетенций:

1. Общекультурные компетенции:

способность и готовность повысить качество и производительность работы.

## 2. Профессиональные компетенции:

способность ориентироваться в подборе шаблонов презентаций;

способность оперативно создавать слайды презентаций, используя основной инструментарий.

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- основные шаги создания презентаций;
- функционал для редактирования, форматирования и показа созданных презентаций.

*уметь:*

- использовать функционал программы создания презентаций;
- переводить презентацию в прочие форматы файлов;

*владеть навыками:*

- работы с макетами;
- обработки рисунков и построения диаграмм.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>17</b>	<b>Подготовка презентации. Примеры, советы.</b>	
17.1	Практическая визуализация: слайды, инфографика, таблицы и документы	Практика
17.2	Питч презентация: примеры, советы.	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (4% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

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

Применение программного продукта MS PowerPoint для создания визуальных презентационных материалов. Создание презентации с «0». Разбор основных ошибок при создании публичных презентаций. Инфографика: понятие, примеры, варианты составления.

#### **17.2 Питч презентация: примеры, советы**

Что такое питч-презентация и где она используется. Виды. Основные качества хорошей питч-презентации. Структура составления собственной питч-презентации. Примеры презентации и распространенные ошибки. Какие бывают питч-презентации. Как составить elevator pitch. Как составить idea pitch. Как составить funding pitch. Частые ошибки в питч-презентациях. Поделиться. В этой статье. Какие бывают питч-презентации.

### Практические задания (примеры)

#### **Задание 1.**

Подготовить презентацию к защите итоговой работы, состоящую из 7-10 слайдов. При подготовке использовать различные режимы макетов слайдов, добавление на слайды рисунков и диаграмм.

#### **Задание 2.**

Подготовить питч-презентацию к защите итоговой работы вида: elevator pitch, idea pitch, funding pitch.

### Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем самостоятельного изучения материала.

Занятия проводятся в форме видеоуроков в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут.

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

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

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.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение материалов по теме на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеуроков.

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

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

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 в форме промежуточного тестирования.

### **Список литературы**

1. Каптерев Алексей. Мастерство презентаций: Как создавать презентации, которые могут изменить мир/А.Каптерев. - М.: ЭКСМО, 2013. - 336 с.
2. Галло К. «Презентация в стиле TED: 9 приемов лучших в мире выступлений», 2019.- 254с.
3. Каптерев, А. Мастерство презентации: как создавать презентации, которые могут изменить мир/пер. с англ. С. Кировой. М.: Манн, Иванов и Фербер: Эксмо, 2012. 328 с. 20.
4. Балакирева, С. М. Специфика использования коммуникативных технологий в деятельности менеджера при выходе компании на внешние рынки // Управление организациями в современной экономике: теория и технологии: сб. науч. тр. Всерос. науч.-практ. конф., 17 мая 2018 г. Кемерово, 2018. С. 19-26. 21.
5. Лазарев, Д. Продающая презентация. М.: Альпина Паблишерз, 2009. 166 с. 22. Ребрик, С. Б. Бизнес-презентация: 100 советов, как продать проекты, услуги, товары, идеи. СПб.: Питер, 2013. 206 с. 23.
6. Дикинсон, С. Презентация. Технология успеха / пер. с англ. А. Логвинской. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 246 с. 24. Шестакова, Е. Успешная короткая презентация. СПб.: Питер, 2015. 208 с. 25.

### **ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ**

Повышение квалификации гражданских служащих осуществляется в заочной форме с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения с отрывом от исполнения служебных обязанностей по замещаемой должности государственной

гражданской службы. В содержании обучения приоритет отдается практической направленности обучения.

При проведении обучения 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. Лекции представлены в форме электронных учебников, часть лекций может быть представлена в форме видеоуроков.

Лекции и практические занятия могут проводиться в форме вебинаров по основным и наиболее сложным темам в целях углубления и закрепления знаний слушателей. При подготовке к вебинару слушателям заранее могут выдаваться вопросы, подготовка к которым требует самостоятельной работы с использованием рекомендованной литературы и электронных учебников, предоставляемых на Интернет-ресурсе. В ходе вебинара, путём постановки проблемных вопросов, совместным их обсуждением и рассмотрением наиболее целесообразных путей решения, обучаемые осваивают учебный материал, закрепляют знания, полученные в рамках самостоятельной работы.

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.

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

Каждый обучающийся на весь период обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронным учебным материалам, содержащим всю необходимую учебную и учебно-методическую информацию по изучаемым модулям.

Учебная база Академии оснащена современными техническими средствами для обеспечения учебного процесса. Лекции и практические занятия в форме вебинаров проводятся с использованием современной вебинарной площадки на основании заключенного договора.

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.

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

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

Итоговая аттестация по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Управление персоналом на государственной гражданской службе» предполагает проведение экзамена в форме тестирования.

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

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### Перечень вопросов, выносимых на экзамен

#### 1. Управление персоналом на государственной гражданской службе

- 1.1 Управление персоналом на государственной гражданской службе: цели, способы, теории, модели управления персоналом.
- 1.2 Кадровая политика ФНС России: миссия, манифест, политика в области качества оказываемых услуг
- 1.3 Функциональный подход к управлению персоналом и основные направления его реализации
- 1.4 Особенности организации и проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы
- 1.5 Собеседование при проведении конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы
- 1.6 Организация и проведение аттестации государственных служащих
- 1.7 Управление мотивацией, лояльностью и вовлеченностью сотрудников.
- 1.8 Делегирование полномочий и контроль
- 1.9 Актуальные вопросы прохождения государственной гражданской службы.  
Как правильно заполнить справку о доходах ГГС, особенности представления сведений
- 1.10 Предупреждение, выявление и урегулирование конфликта интересов на государственной гражданской службе
- 1.11 Формирование антикоррупционного поведения государственных гражданских служащих

#### 2. Психология профессиональной и управленческой деятельности

- 2.1 Психологическое обеспечение кадровой работы в налоговых органах
- 2.2 Внешняя и внутренняя клиентоцентричность. Ценности человекоцентричности
- 2.3 Психология управленческой и коммуникативной компетентности руководителя
- 3.3 Управление конфликтами в деятельности руководителя
- 2.4 Методика проведения интервью и собеседования при приеме на работу
- 2.5 Профилактика профессионального стресса и выгорания в деятельности руководителя
- 2.6 Эффективное публичное выступление

#### 3. Современные информационные технологии в деятельности руководителей налоговых органов

- 3.1 Инструменты анализа эффективности работы налоговых органов с использованием современных информационных технологий.

### Примеры тестовых вопросов

#### 1. Мотивация персонала это \_\_\_\_.

- a) поддержание подчиненных, если у них появляется желание и возможность повысить свой профессиональный уровень
- b) удовлетворение работниками потребности в стабильности и постоянстве, работая в данной организации
- c) понимание задач, знание своего места в общем процессе и работа всего коллектива на единую цель
- d) побуждение работника к добросовестному и инициативному труду, выполнению организационных целей
- e) оценка результатов деятельности и трудового потенциала работников

#### 2. Какой вариант ответа не является обязательством ФНС России по управлению системой качества и обеспечения ее работы в области Политики в области качества на 2023-2026 годы?



- a) Управление системой менеджмента качества деятельности ФНС России проводить через представителя руководства по качеству
- b) Формирование системы мотивации работников в области качества
- c) Обеспечение ресурсами реализацию Политики и поддержание в рабочем состоянии системы менеджмента деятельности ФНС России

**3. Укажите принятую (действующую) на сегодняшний день стратегическую цель (миссию) ФНС России.**

- a) Миссия ФНС России – эффективная контрольно-надзорная деятельность и высокое качество предоставляемых услуг для законного, прозрачного и комфортного ведения бизнеса, обеспечения соблюдения прав налогоплательщиков и формирования финансовой основы деятельности государства
- b) Миссия ФНС России – устойчивость доходов бюджетной системы страны
- c) Миссия ФНС России – высокое качество услуг и комфортные условия для уплаты налогов при эффективном противодействии схемам незаконного уклонения от уплаты налогов для обеспечения справедливых и равных для всех условий ведения бизнеса
- d) Миссия ФНС России – доведение уровня удовлетворенности налогоплательщиков качеством слуг, предоставляемых ФНС России, не ниже 90%
- e) Миссия ФНС России - эффективное и качественное налоговое администрирование - инвестиции в общее будущее. ФНС России гарантирует открытые и доступные условия для уплаты налогов, а также обеспечивает взаимодействие, основанное на доверии, предсказуемости и сокращении взаимных издержек - ради достижения успеха налогоплательщика, развития общества и процветания страны

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

- a) Контроль качества работы над проектом
- b) Рабочая перегрузка
- c) Четкое определение границы своих полномочий
- d) Слаженная работа с функциональными службами
- e) Привлечение людей, наделенных полномочиями, к решению проблем

**5. Что не является основанием для направления гражданского служащего на профессиональную переподготовку, повышение квалификации?**

- a) Результаты аттестации гражданского служащего
- b) Включение гражданского служащего в кадровый резерв на конкурсной основе
- c) Желание работника приобрести новые знания, квалификацию
- d) Назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы в порядке должностного роста на конкурсной основе

**6. Кадровая политика это \_\_\_\_.**

- a) целенаправленный процесс, направленный на поддержание психологического климата при соблюдении требований трудовой дисциплины
- b) политика, нацеленная на оптимизацию затрат на содержание персонала
- c) [политика руководства организации на расширение влияния на рынке
- d) целенаправленный процесс формирование и управление персоналом, ориентированный на оперативное и эффективное удовлетворение потребностей организации

**7. Назовите внутренние источники привлечения персонала.**

- a) Различные учебные заведения — государственные и негосударственные от курсов, школ до ВУЗов
- b) Незанятое население и зарубежная рабочая сила
- c) Совмещение функций и должностей
- d) Службы управленческого консультирования и кадровые агентства
- e) Кадровый резерв

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

- a) Количество фактически работающих сотрудников
- b) Наличие стажа работы на данном предприятии
- c) Количество уволенных сотрудников за определенный период
- d) Отсутствие ссылки на среднесписочную численность работников

**9. Отборочное интервью, в ходе которого выясняются подробности о личной и профессиональной истории кандидата - это\_\_\_\_\_.**

- a) стресс-интервью
- b) кейс-интервью
- c) биографическое интервью
- d) проективное интервью

**10. К проективным вопросам можно отнести следующий:**

- a) Вы умеете работать в команде?
- b) Вы хорошо знаете законы?
- c) Как вы понимаете, что значит «работать в команде»?
- d) Вы хотите сделать карьеру?

Лицам, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу повышения квалификации и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца в электронном виде.

Проректор по учебной работе



И.В. Кожанова