

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт

(наименование института полностью)

Кафедра Педагогика и психология

(наименование)

44.04.01 Педагогическое образование

(код и наименование направления подготовки)

Проектный менеджмент в образовании

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему Реализации технологии смешанного обучения в период адаптации молодого
специалиста налоговой службы

Обучающийся

Д.Ю. Селиванова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный

канд. пед. наук, доцент И.В. Груздова

руководитель

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы реализации технологии смешанного обучения в период адаптации молодого специалиста налоговой службы.....	9
1.1 Проблема исследования вопросов адаптации молодого специалиста налоговой службы в психолого-педагогической литературе.....	9
1.2 Условия организации смешанного обучения в период адаптации молодого специалиста.....	17
Глава 2 Опыт экспериментальной работа по реализации технологии смешанного обучения в период адаптации молодого специалиста налоговой службы.....	24
2.1 Уровень адаптации к профессиональной деятельности молодого специалиста налоговой службы.....	24
2.2 Реализация содержания курса по адаптации молодого специалиста налоговой службы.....	39
2.3 Контрольный срез.....	50
Заключение.....	61
Список используемой литературы и используемых источников.....	63
Приложение А Вопросы для анкетирования.....	69
Приложение Б Карта эмпатии.....	71
Приложение В Промежуточный тест.....	72
Приложение Г Выходное тестирование.....	75

Введение

Одной из сложностей кадрового управления в организации является процесс адаптации молодых специалистов. Привлечение на государственную службу специалистов, готовых профессионально решать сложные задачи, является важной задачей государства. Налоговая служба, как ключевой элемент финансовой системы государства, предъявляет высокие требования к компетенциям и навыкам новых сотрудников. Успешная адаптация молодых специалистов не только способствует их быстрой интеграции в рабочий процесс, но и повышает общую эффективность деятельности организации. Однако традиционные методы адаптации зачастую оказываются недостаточно эффективными, что приводит к высокой текучести кадров, снижению мотивации и продуктивности новых сотрудников. В этой связи внедрение инновационных технологий, таких как смешанное обучение, представляется перспективным направлением для оптимизации процессов адаптации.

Внедрение смешанной модели обучения позволяет существенно сократить сроки адаптации молодых специалистов, обеспечивая их необходимой поддержкой на начальных этапах карьеры. Благодаря индивидуализированному подходу и использованию интерактивных цифровых инструментов, молодые работники быстрее осваиваются с профессиональными обязанностями и интегрируются в коллектив. Это, в свою очередь, повышает общую эффективность работы налоговой службы и способствует развитию квалифицированного кадрового резерва.

Таким образом, актуальность внедрения технологии смешанного обучения обусловлена потребностью налоговой службы в формировании высококвалифицированных кадров, способных эффективно решать профессиональные задачи в условиях постоянно меняющейся экономической среды.

Анализ психолого-педагогической литературы и актуальных научных публикаций на тему профессиональной адаптации молодых специалистов в организации позволил выделить противоречия:

- между высокими требованиями государственной службы, предъявляемыми к деятельности молодых специалистов налоговой службы и отсутствием эффективной системы процесса адаптации в организации;
- между потребностью государственных организаций в молодых специалистах и недостаточно эффективной разработкой методик по профессиональной адаптации молодых специалистов в организации.

Выявленное противоречие и необходимость его разрешения позволили нам определить проблему исследования, которая заключается в том, как организовать процесс обучения молодых специалистов в организации, чтобы улучшить процесс прохождения профессиональной адаптации молодого специалиста.

Исходя из актуальности данной проблемы, была сформулирована тема исследования: «Реализация технологии смешанного обучения в период адаптации молодого специалиста налоговой службы».

Цель исследования: разработать и апробировать курс по адаптации молодого специалиста налоговой службы на основе технологии смешанного обучения.

Объект исследования: процесс профессиональной адаптации молодого специалиста налоговой службы.

Предмет исследования: содержание технологии смешанного обучения курса, способствующего повышению эффективности адаптации молодого специалиста налоговой службы.

Гипотеза исследования: предполагаем, что успешность профессиональной адаптации молодого специалиста налоговой службы будет достигнута, если:

- внедрена технология смешанного обучения, сочетающая традиционные и дистанционные методы, что позволит сократить сроки адаптации, повысить уровень профессиональных компетенций и мотивации сотрудников;
- создан и реализован курс по адаптации молодого специалиста налоговой службы;
- разработано содержание технологии смешанного обучения в структуре обучающего курса.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы исследования вопросов адаптации молодого специалиста в психолого-педагогической литературе по проблеме исследования.
2. Выявить уровень профессиональной адаптации молодого специалиста.
3. Разработать содержание курса по адаптации молодого специалиста налоговой службы.
4. Апробировать курс в условиях реальной профессиональной деятельности молодого специалиста налоговой службы и оценить её эффективность.

Методы исследования: Для решения поставленных задач и проверки гипотезы использовались следующие методы:

- теоретический – анализ психолого-педагогической литературы, нормативно-правовых методических документов в сфере образования;
- эмпирический – педагогический эксперимент, анкетирование, наблюдение.

Теоретико-методологическую основу настоящего исследования составили труды ученых и практиков в области управления персоналом: М.И. Магура, Л.К. Зубцова, Е.Н. Игониная, Е.В. Маслова, К.В. Коробко, Н.А. Килина, А.В. Белякова, Е.В. Куликова, Е.Е. Балабанов, А.Я. Кибанов, П.А. Малуев, А.И. Турчинов, Е.А. Филимонова, В.А. Крысова.

Методологической базой в области реализации технологии смешанного обучения явились исследовательские работы Ю.А. Авдеевой, Н.С. Поползиной, А.А. Андреева, М.Л. Кондаковой, А.В. Логиновой, М.Л. Кондаковой, С.Д. Калинина, Т.И. Красновой. А.В. Логинова определяет рассматриваемую форму обучения как «метод, который сочетает в себе традиционное обучение «лицом к лицу» и некоторые элементы дистанционного обучения». Однако специфика применения этих технологий в контексте адаптации молодых специалистов налоговой службы изучена недостаточно, что определяет необходимость дальнейших исследований в данной области.

Также вопросы наставничества, процедуры анализа первичного вхождения работника в трудовой коллектив отражены в работах таких авторов, как М.Л. Рейн, О. Виппих, И. Джонс [44]. Разработке способов сбора данных в процессе организации и поддержки новых сотрудников пристальное внимание уделили Б. Шмидт, А. Феттерляйн, М. Краузе [45].

Несмотря на большое количество исследований, касающихся проблемы адаптации в профессиональной деятельности, процесс адаптации молодых специалистов в организации остаётся достаточно актуальным.

На сегодняшний день нет четкого понимания структуры профессиональной адаптации молодых специалистов в организации, нет разработанных технологий как правильно и эффективно осуществить процесс адаптации молодых специалистов в организации.

База исследования: Межрайонная Инспекция Федеральной налоговой службы по Самарской области (в городе Тольятти).

Исследование осуществлялось в три этапа в течение двух лет.

Первый этап – был направлен на изучение проблемы исследования вопросов по адаптации молодого специалиста налоговой службы в психолого-педагогической литературе, формулирование гипотезы исследования, определены цели и задачи, предмет, рассмотрены условия

организации смешанного обучения в период адаптации молодого специалиста.

Второй этап – заключался в проведении опытно-экспериментальной работы по реализации технологии смешанного обучения в период адаптации молодого специалиста налоговой службы.

На третьем этапе – завершена опытно-экспериментальная работа в Межрайонной Инспекции Федеральной налоговой службы по Самарской области (в городе Тольятти), обобщены и систематизированы полученные результаты, подведены итоги констатирующего и контрольного эксперимента, оформление диссертации.

Научная новизна исследования: на основе теоретического анализа систематизированы знания о сущности понятия «профессиональная адаптация», спроектирован и реализован курс смешанного обучения, разработанный курс может быть адаптирован для других государственных организаций.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, исследование расширяет представления о возможностях применения смешанного обучения в государственной сфере, демонстрируя его роль в успешной профессиональной адаптации. Выявлены и систематизированы противоречия между требованиями государственной службы и существующими системами адаптации, что открывает новые направления для научных исследований. Исследование углубляет понимание особенностей профессиональной адаптации в налоговой службе, учитывая её бюрократическую специфику, высокую ответственность и строгую регламентацию.

Практическая значимость исследования заключается в том, что: материалы исследования могут быть использованы в системе подготовки и адаптации кадров налоговой службы, а также в других государственных структурах. Результаты работы способствуют снижению текучести кадров, повышению эффективности труда и созданию благоприятной рабочей среды. Использование технологии смешанного обучения позволяет молодым

специалистам быстрее осваивать профессиональные навыки, что повышает общую эффективность работы налоговой службы.

Личный вклад автора исследования заключается в проведении теоретического анализа исследований современных авторов по проблеме смешанного обучения в период адаптации молодого специалиста. Автором самостоятельно спроектирована и разработана программа профессиональной адаптации молодого специалиста налоговой службы.

Положения, выносимые на защиту:

- этапы по адаптации молодого специалиста в налоговой службе, которые предполагают: изучение и анализ особенностей смешанного обучения в организации; реализацию технологии смешанного обучения;
- программа профессиональной адаптации молодого специалиста, разработанная на основе методологических подходов: личностного, системного и деятельностного;

Апробация результатов: основные положения исследования были представлены на научно-практических конференциях и внедрены в практику работы Межрайонных Инспекций Федеральной налоговой службы по Самарской области.

Структура диссертации: магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, заключение, списка используемой литературы (46 источников); содержит 13 таблиц, 9 рисунков и 4 приложения. Текст работы изложен на 77 страницах.

Глава 1 Теоретические основы реализации технологии смешанного обучения в период адаптации молодого специалиста налоговой службы

1.1 Проблема исследования вопросов адаптации молодого специалиста налоговой службы в психолого-педагогической литературе

Адаптация молодых специалистов является одним из важных элементов системы управления, поскольку именно с нее начинается знакомство с организацией, коллективом и должностями обязанностями.

А.В. Белякова [8] считает, что большинство недавно принятых работников увольняется именно в период привыкания. Основной причиной, как правило, становится несоответствие ожиданий и реальной обстановки.

Адаптация молодого специалиста в организации – ключевой этап, определяющий успешность его профессиональной деятельности и интеграции в коллектив. Эффективная система адаптации помогает новому сотруднику быстрее освоиться, понять свои обязанности и начать продуктивно работать [31].

Одной из сложностей кадрового управления в организации является процесс адаптации молодых специалистов. Взаимодействие между сотрудниками и организацией подразумевает их обоюдную интеграцию, где ключевым аспектом становится плавный переход сотрудника в новую рабочую среду и социально-экономические условия труда.

Молодой специалист в организации – это особая категория сотрудников. В основном такой специалист обладает теоретическими знаниями, полученными в процессе обучения, но имеет ограниченный практический опыт [38]. В большинстве случаев работодатели не хотят брать молодых специалистов, так как их почти всегда необходимо обучать. А это требует большого количества времени, денежных инвестиций, наличия

преподавателей и специальной инфраструктуры. Как показывает статистика, большой процент принятых на работу увольняются в течение первых трех месяцев. Причинами является несовпадение реальности с ожиданиями. Помочь новому сотруднику успешно влиться в организацию – основная задача его руководителя и специалиста по кадрам [12].

По мнению Н.А. Килиной «специалист, отвечающий за работу с кадрами, занимается только подбором работников, проведением с ними первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов. При этом совершенно упускается проведение первоначальных информативных бесед с новичком и мероприятий, связанных с дальнейшим отслеживанием прохождения им испытательного срока» [21].

Наиболее сложным в период адаптации для новых сотрудников является освоение компании, так как он подразумевает получение и анализ большого объема информации.

Процесс адаптации включает следующие этапы: знакомство с организацией, получение необходимых знаний о специфике работы, законодательной базе и внутренних процедурах, сопровождение молодого специалиста опытным сотрудником в первые месяцы работы, а также регулярные встречи с наставником и руководителем для обсуждения успехов и трудностей [32].

Некоторые молодые специалисты ощущают недостаток предварительной подготовки к специфике работы. Недостаточное внимание со стороны наставника и руководителя приводит к чувству изоляции и неуверенности. Обилие информации в первые дни работы затрудняет её усвоения и понимания. Молодые специалисты не всегда получают своевременную и конструктивную обратную связь о своей работе.

Несмотря на выявленные проблемы, в системе адаптации имеются и сильные стороны. Практика назначения наставников помогает новым сотрудникам быстрее адаптироваться и понять свои обязанности. Периодические тренинги и семинары способствуют повышению

квалификации и осведомленности о нововведениях в законодательстве. Поддержка со стороны коллег и благоприятная рабочая атмосфера помогают новым сотрудникам чувствовать себя частью команды [19].

Е.В. Нехорошева считает, что «внедрение системы управления адаптацией в организации представляет собой достаточно сложную задачу, но от нее зависит решение таких важных задач для организации, как уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником» [34, с.57].

В.А. Крысова и Ж.Ю. Федяева под адаптацией к будущей профессии понимают «формирование у молодого специалиста устойчивого профессионального интереса, качеств и компетенций» [27, с. 3]. Они считают, что «процесс адаптации будущих специалистов к профессиональной деятельности будет наиболее результативным, если молодые специалисты с первого дня будут вовлечены в разнообразные формы профессиональной деятельности» [27, с. 3]. Наличие интереса к профессии, как известно, положительно влияет на результат, эмоции, а также интеллектуальные процессы.

По мнению Эдгара Штейна «профессиональная адаптация – это процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях» [26, с.89].

М. В. Коломоец под адаптацией к профессиональной среде понимает «процесс постепенной профессиональной самоидентификации и саморазвития будущих специалистов посредством их включения в профессиональную деятельность ещё в период обучения в высшем учебном заведении» [22, с. 241]. Так же М. В. Коломоец отмечает, что «эффективность профессиональной адаптации может быть обеспечена только при создании специальных условий, необходимых для реализации личности» [22, с. 242]. Существенное значение для успешности профессиональной

адаптации имеет практическое включение в профессию на начальном этапе обучения в высшем учебном заведении [22].

Г. А. Мелекесов и И. А. Сыромицкая уточняют, что «профессиональная адаптация является процессом приспособления специалиста к особенностям избранной профессии» [32, с. 59]. По мнению Г. А. Мелекесова «профессиональная адаптация выражается в активной сознательной деятельности, которая направлена на приобретение профессиональных знаний и умений, а также на выработку профессионально значимых качеств и закрепление навыков адаптивного поведения» [32, с. 59].

С.В. Сергеева и О.А. Воскресенко рассматривают процесс профессиональной адаптации как «приспособление к характеру, содержанию, условиям и организации учебного процесса, выработку навыков самостоятельной работы» [37, с. 139].

Адаптация сотрудников (onboarding) определяется как процесс ознакомления (нового) сотрудника с политикой организации, ролью сотрудника в организации и корпоративной культурой. Она также помогает удержать новых сотрудников и сделать их дальнейшую работу в организации максимально продуктивной [44].

Таким образом, под профессиональной адаптацией молодых специалистов следует понимать процесс плавного вхождения в профессию путем формирования устойчивого профессионального интереса, представлений о содержании профессиональной деятельности, её целях, ценностях, а также формирования мотивации к дальнейшему освоению элементов профессии.

Современная налоговая служба сталкивается с необходимостью постоянного совершенствования своих кадров для обеспечения эффективного выполнения задач и соответствия высоким стандартам работы.

Н.Л. Иванова отмечает, что «налоговая служба в современных условиях представляет собой многогранную, творческую и в то же время строго регламентируемую деятельность, предъявляющую специфические

требования к специалистам, их личностным, профессиональным, нравственным характеристикам в силу общественных ожиданий и задач развития страны. Государственная служба охватывает достаточно большую профессиональную группу людей» [18, с.32].

Е.В. Агапова справедливо отмечает, что «деятельность современных государственных служащих отличается повышенной нервно-психической напряженностью, связанной с многочисленными стрессами, и относится к числу профессий в зоне повышенного риска нервно-психических расстройств и профессионального выгорания. Характер работы требует от государственного служащего знания и выполнения этических норм, беспристрастности, высокого профессионализма в делах и коммуникациях, знания законов и так далее» [9, с.89].

Государственный служащий – это гражданин, исполняющий профессиональные обязанности в соответствии с занимаемой должностью в системе государственной гражданской службы и назначенный (или избранный) на данную позицию в установленном порядке [39].

Согласно статье 60 ФЗ №79 «О государственной гражданской службе в Российской Федерации», формирование кадрового состава гражданской службы основывается на ключевых принципах, включающих: оценку профессиональной компетентности и уровня квалификации; учет деловых качеств и достижений служащего; способность к профессиональному развитию [35].

Процедура поступления на государственную гражданскую службу, а также ее дальнейшее прохождение строго регламентированы. К кандидатам на замещение соответствующих должностей предъявляется ряд специфических требований.

В большинстве случаев назначение на должность осуществляется на конкурсной основе. Исключения составляют: должности категорий руководители и помощники (советники); младшие должности; случаи заключения срочного служебного контракта. После принятия решения о

приеме на службу между сторонами заключается служебный контракт, определяющий взаимные права и обязанности [28].

Также одной из особенностей государственной гражданской службы является наличие большого числа ограничений и запретов, которые служащий должен учитывать, как при поступлении на службу, так и в ее процессе, а также после увольнения.

По мнению Е.В. Куликовой «адаптация молодого специалиста в системе государственной службы представляет собой важный и многоаспектный процесс, включающий как профессиональную, так и психологическую составляющую, который влияет не только на профессиональную деятельность, но и на общую эффективность работы государственного аппарата. Этот период характеризуется освоением новых знаний, навыков и норм поведения, необходимых для успешного выполнения должностных обязанностей» [28].

Н.Л. Иванова и А.В. Климова в своей работе отмечают, что «важнейшей особенностью адаптационного периода в системе государственной службы является необходимость принятия комплексных решений в условиях неопределенности, что может оказывать определенное давление на моральное и физическое состояние человека» [18].

Согласно исследованиям И. М. Магуры, адаптацию персонала можно разделить на два вида: первичную и вторичную. Молодые специалисты проходят процесс первичной адаптации, который представляет собой стратегически значимый элемент системы управления человеческими ресурсами [30].

В рамках первичной адаптации особое значение приобретает организационная среда, в которой будет осуществлять свою деятельность новый сотрудник. Важную роль играют руководители, наставники и коллеги. Руководители обеспечивают необходимой поддержкой, что помогает новому сотруднику успешно адаптироваться в рабочий процесс. Наставники и

коллеги помогают молодым специалистам осваиваться на рабочем месте [30].

Эффективно организованная адаптация способствует формированию у сотрудника положительного отношения к месту работы, повышает мотивацию к выполнению профессиональных обязанностей, обеспечивает четкое понимание своей роли и снижает уровень неопределенности в начале трудовой деятельности [20].

Л.К. Зубцова считает, что «основными факторами профессиональной адаптации молодого специалиста должны выступать: социально-демографические; социально-бытовые; социально-психологические; условия и организация труда, образовательный фактор. Особенность состоит в том, что ни один фактор не может быть исключен для достижения главной цели в профессиональной адаптации» [17].

Для государственной службы адаптация молодых специалистов является важной, поскольку от качества этого процесса зависит продуктивность деятельности госслужащих, их мотивация и способность к дальнейшему профессиональному развитию. Адаптация молодого специалиста – это процесс освоения новых профессиональных, социальных и психологических условий в организации.

М.А. Чепухалина выделяет основные цели адаптации новых сотрудников, такие как: «более быстрое достижение рабочих показателей приемлемых для организации; уменьшение стартовых издержек; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником; сокращение текучести кадров среди новых работников; снижение издержек по поиску нового персонала; формирование кадрового резерва» [39].

Молодые специалисты часто сталкиваются с рядом трудностей, включая недостаток практического опыта, высокую ответственность и строгую регламентацию работы. Ключевыми проблемами также являются

трудности в адаптации к коллективу и недостаток мотивации, вызванный особенностями работы в бюрократической системе.

Для того чтобы новым сотрудникам успешно освоиться в организации существуют несколько методов адаптации. Рассмотрим основные методы.

А. В. Белякова рассматривает такие методы, как: ознакомительная программа, которая включает в себя инструктаж по основным правилам организации (внутренние регламенты, ознакомление с организационной структурой предприятия, знакомство с коллегами и руководством, правила поведения); наставничество, один из наиболее эффективных способов адаптации нового сотрудника; тренинги и курсы, направленные на развитие необходимых навыков и знаний; социальная адаптация, которая предполагает встречи и мероприятия, где новые сотрудники могут познакомиться друг с другом и с командой и обратная связь, которая помогает выявить слабые места в процессе адаптации и внести необходимые коррективы. Эффективное использование перечисленных методов помогает минимизировать стресс у молодых специалистов, ускорить их интеграцию в рабочую среду и повысить общую производительность труда [8].

По мнению Н.Л. Ивановой «профессиональная адаптация молодых специалистов включает освоение профессиональных обязанностей, специфики работы в государственных структурах, а также знакомство с нормативной базой и регламентами. Молодой специалист осваивает должностные обязанности, изучает законодательную базу и внутреннюю структуру организации» [18].

По мнению К.В. Коробко, чтобы обеспечить управление адаптацией сотрудников, необходимо «определить ее механизм, который представляет собой совокупность процедур принятия управленческих решений, средств воздействия и кадровых технологий. Он позволяет регламентировать взаимодействие участников процесса» [24].

Таким образом, адаптация молодого специалиста в системе налоговой службы – ответственный процесс, от которого зависит успех

профессионального развития и эффективность государственной налоговой службы в целом. Успешное прохождение процесса адаптации зависит от профессиональных навыков, личностных качеств, а также от поддержки коллектива. Назначение опытного наставника поможет молодому специалисту быстро освоить должностные обязанности.

1.2 Условия организации смешанного обучения в период адаптации молодого специалиста

Смешанное обучение, или *blended learning*, представляет собой образовательный подход, сочетающий традиционные очные занятия с элементами онлайн-обучения. В последние годы этот подход получил широкое распространение благодаря своим преимуществам, таким как гибкость, доступность и возможность индивидуализации учебного процесса. При применении данной технологии основной упор делается на развитие умений самостоятельной работы и группового взаимодействия [2].

Смешанное обучение ориентированно не на классическую подготовку обучающегося, овладевающего определенным набором знаний, а на формирование способности самостоятельно искать определенную информацию и творчески подходить к решению комплексных задач.

Поползина Н.С. и Петрук Г.В. под смешанным обучением понимают «целенаправленный процесс получения знаний, умений и навыков в условиях интеграции аудиторной и внеаудиторной учебной деятельности субъектов образовательного процесса на основе использования и взаимного дополнения технологий традиционного, электронного, дистанционного и мобильного обучения, при наличии самоконтроля студента времени, места, маршрута и темпа обучения» [36].

Адаптация молодых специалистов является важным этапом их профессионального становления. От того, насколько успешно пройдет этот этап, зависит не только их дальнейшее развитие, но и эффективность работы

организации. Одним из перспективных подходов к обучению молодых специалистов является использование технологии смешанного обучения.

Смешанное обучение может значительно повысить эффективность обучения молодых специалистов и улучшить их профессиональные навыки.

По мнению Я.К. Абрамовой процесс обучения организуется таким образом, что «обучающиеся посещают традиционные занятия в аудитории и получают задания для самостоятельной работы с применением ряда специальных программ или на онлайн-платформе. Организованная работа может быть ориентирована как на учебную группу, так и на индивидуальную работу» [1].

Смешанное обучение включает в себя разнообразные модели, такие как ротационная модель, гибридная модель, перевернутый класс. Эти модели позволяют сочетать традиционные методы преподавания с цифровыми технологиями, что обеспечивает более эффективное усвоение материала студентами [6].

Ю.А. Авдеева считает, что «использование модели смешанного обучения перевернутый класс эффективно влияет на учебный процесс, так как обучающиеся могут изучать теорию дистанционно, а на очных занятиях выполнять практические задания. Преподаватель предоставляет учебные материалы для самостоятельной работы и продумывает, как будут проходить практические занятия, чтобы проверить усвоенный материал» [3].

Е.К. Васин [10] выделяет такую модель, как ротация лабораторий. Обучение проходит в обычной аудитории, а также в компьютерном классе. Обучающиеся получают доступ к электронному обучению: смотрят видео, проходят тесты. Данная модель также относится к смешанному обучению, но речь не идет о дистанционном обучении. Обучение проходит в пределах учебного заведения или организации.

А.А. Андреев [5] в своей работе выделяет гибкую модель смешанного обучения, которая предполагает высокую степень самостоятельности со стороны студентов. Обучающиеся сами планируют образовательный

процесс, составляют расписание и распределяют соотношение онлайн-занятий и занятия в очной форме.

Для успешного внедрения технологии смешанного обучения в организации необходимо создать определенные условия, обеспечивающие ее эффективное функционирование, а также учитывать цели, потребности сотрудников и ресурсы компании [46].

Смешанного обучения в организациях способствует быстрой адаптации молодых специалистов, а также повышению квалификации сотрудников. Сотрудники смогут не только изучать теорию, но и применять полученные знания на практике. Необходимо определить какие знания и навыки потребуются для эффективной работы. Для достижения максимальной эффективности необходимо четко структурировать программу и обеспечить последовательность теории и практики [5].

Москаленко Е. В. и Овчаров А. В. [33] рассматривают основные принципы, заложенные в структуру смешанного обучения: обучение делится на модули, охватывающие конкретные аспекты работы, теоретические материалы изучаются в формате онлайн-лекций, вебинаров и интерактивных тестов, а отработка практических навыков происходит на очных семинарах, сотрудники самостоятельно изучают материалы, а по завершении проходят тесты, выполняют задания и получают обратную связь от наставников или тренеров.

Чтобы обучение было удобным и эффективным организация должна обеспечить доступ к информационным технологиям, включая интернет, электронные базы данных, платформы для дистанционного обучения. Также необходимо наличие оборудования для проведения видеоконференций [25].

Для того, чтобы обучение было успешным важно разработать качественные учебные материалы, а также постоянно обновлять их, учитывая все изменения в законодательстве. Успешная организация смешанного обучения зависит от грамотного планирования занятий, составления расписания и оптимального распределения учебных нагрузок [14].

Н. С. Поползина считает, что «для успешного внедрения смешанного обучения необходимо мотивировать студентов и преподавателей. Использование мотивационных стратегий поможет повысить вовлеченность и успеваемость» [36].

По мнению А. В. Логиновой «использование технологии смешанного обучения даст ряд значительных преимуществ, таких как гибкость, экономия ресурсов, доступность, мотивация, обратная связь» [29].

В рамках смешанного обучения необходимо постоянно проводить оценку знаний, для того чтобы оценить на сколько усвоен материал и выявить слабые места [4].

Также необходимо стимулировать молодых специалистов к активному участию в процессе обучения, создавая условия для взаимного обмена знаниями и опытом. Это можно достичь путем введения системы поощрений, конкурсов и других мотивационных механизмов [2].

Одним из преимуществ смешанного обучения в организации является, то, что молодой специалист может выбрать время и место для изучения материала. Практические задания и различные тесты делают обучение интересным. Очные занятия помогают молодым специалистам познакомиться с коллегами, что является важным для успешного вхождения в коллектив.

Внедрение технологии смешанного обучения позволяет быстро адаптировать образовательный процесс под сотрудников, быстро обновлять знания и отрабатывать практические навыки. Организация смешанного обучения позволяет молодому специалисту быстро освоиться в коллективе, получить необходимые знания и навыки, а также адаптироваться к рабочим процессам организации.

Также смешанное обучение способствует развитию самостоятельности и ответственности у молодых специалистов. В результате, организация получит высококвалифицированного специалиста, готового к выполнению поставленных задач.

Однако организация смешанного обучения сталкивается с рядом проблем, которые необходимо решить для успешного внедрения в образовательных учреждениях.

Несмотря на многочисленные преимущества этой технологии, её внедрение сталкивается с рядом значительных проблем. Рассмотрим основные трудности, возникающие при реализации смешанного обучения в образовательных учреждениях [11].

Одной из главных проблем внедрения смешанного обучения является недостаток технической инфраструктуры. Для успешного функционирования данной технологии необходимы высокоскоростной интернет, современные компьютеры и планшеты, а также соответствующее программное обеспечение. В ряде образовательных учреждений, особенно в сельских и удаленных районах, отсутствуют необходимые ресурсы для обеспечения такого уровня технической поддержки [16].

Внедрение новых технологий и методов обучения часто сталкивается с сопротивлением со стороны, как преподавателей, так и студентов. Это сопротивление может быть вызвано страхом перед неизвестным, неуверенностью в собственных силах или нежеланием изменять привычные способы работы. Без активной поддержки и мотивации со стороны руководства и администраторов образовательных учреждений преодолеть это сопротивление бывает сложно [42].

Смешанное обучение предполагает индивидуальный подход к каждому, что требует учета разнообразия их потребностей, способностей и уровней подготовки. Однако разработка и реализация таких программ обучения требуют значительных временных и ресурсных затрат. Без надлежащей поддержки этот процесс может оказаться слишком сложным для многих образовательных учреждений [15].

Создание качественного обучающего материала требует значительных усилий, времени и финансовых ресурсов. Низкое качество онлайн-

материалов может привести к снижению мотивации и негативно сказаться на их успеваемости [43].

Современное общество предъявляет высокие требования к подготовке будущих специалистов. В условиях быстро меняющегося рынка труда, развития технологий и глобализации, системы образования должны адаптироваться и обеспечивать выпускников не только глубокими профессиональными знаниями, но и развивать у них критическое мышление, креативность и способность к непрерывному обучению.

Такие изменения требуют от будущих специалистов не только узкоспециализированных знаний, но и широкого спектра компетенций, включающих в себя критическое мышление, умение работать в команде и цифровую грамотность. Важной составляющей обучения становится интеграция теории и практики, что позволяет выпускникам быть готовыми к реальным вызовам на рабочем месте [23].

Концепция непрерывного обучения (lifelong learning) становится все более актуальной. Чтобы соответствовать профессиональным требованиям необходимо постоянно обновлять свои знания. Смешанное обучение способствует быстрой адаптации молодому специалисту, а также профессиональному развитию [41].

Оценка эффективности смешанного обучения включает использование различных критериев и показателей, таких как успеваемость студентов, удовлетворенность процессом обучения и качество учебных материалов. Методы сбора данных, такие как опросы, тесты и анализ успеваемости, помогают выявить сильные и слабые стороны программы и внести необходимые корректировки [13].

В заключение необходимо отметить, что современное обучение молодых специалистов должно быть ориентировано на развитие широкого спектра компетенций и включать в себя интеграцию теории и практики. Необходимо учитывать современные тенденции и внедрять инновационные методы и технологии, обеспечивая высокий уровень подготовки

выпускников. Цифровизация, персонализация обучения, развитие мягких навыков и непрерывное образование — все эти тенденции направлены на подготовку гибких и адаптивных профессионалов. Эти изменения помогают специалистам быть готовыми к вызовам будущего и успешно строить свою карьеру.

На основе анализа литературы мы можем сделать следующие выводы.

Профессиональная адаптация молодого специалиста это процесс освоения содержания профессиональной деятельности, усвоения практических аспектов применения полученных знаний и осознание перспектив дальнейшего профессионального роста.

Адаптация молодого специалиста в системе государственной службы представляет собой важный и многоаспектный процесс, включающий как профессиональную, так и психологическую составляющую, который влияет не только на профессиональную деятельность, но и на общую эффективность работы государственного аппарата.

По мнению Чепухалиной М.А. процесс профессиональной адаптации молодого специалиста налоговой службы будет наиболее успешным, если: включить инструктаж по основным правилам организации (внутренние регламенты, правила поведения); провести знакомство с коллегами и руководством, а также ознакомить с организационной структурой предприятия; назначить наставника, который поможет быстро освоить рабочие процессы [39].

Эффективная система адаптации молодого специалиста в налоговой службе является залогом успешной интеграции и продуктивной работы новых сотрудников.

Глава 2 Опытная экспериментальная работа по реализации технологии смешанного обучения в период адаптации молодого специалиста налоговой службы

2.1 Уровень адаптации к профессиональной деятельности молодого специалиста налоговой службы

Экспериментальной базой исследования выступили Межрайонные Инспекции Федеральной налоговой службы по Самарской области (в городе Тольятти).

Цель констатирующего эксперимента заключалась в определении исходного уровня проблем в период адаптации молодых специалистов в организации.

В начале констатирующего эксперимента были подобраны методики и диагностики, для выявления уровня профессиональной адаптации у молодых специалистов.

На втором этапе проведена диагностика результатов исследования. Полученные данные позволили оценить уровень профессиональной адаптации у участников эксперимента в экспериментальной и контрольной группах.

На последнем этапе исследования были подведены итоги и проанализированы данные диагностики, что позволило выявить преимущества и недостатки профессиональной адаптации среди молодых специалистов налоговой службы.

На основе подбора методик для выявления уровня профессиональных качеств была разработана диагностическая карта эксперимента. Основными компонентами процесса профессиональной адаптации молодых специалистов в организации являются: когнитивный, мотивационный, профессиональный и личностный [7].

По результатам исследования были использованы следующие критерии, влияющие на процесс адаптации молодого специалиста: когнитивный, мотивационный, профессиональный и личностный.

В соответствии с критериями подобраны диагностические методики, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Диагностическая карта

Критерий	Показатель	Диагностическая методика
Когнитивный	Способность к саморазвитию и самообразованию.	Оценка способности к саморазвитию, самообразованию (автор В. И. Андреев)
Мотивационный	Стремление к профессиональному росту и развитию	«Мотивы выбора профессии» (автор Р. В. Овчаров)
Профессиональной деятельности	Способность решать проблемы и принимать решения;	Опросник «Способность принимать решения» (автор: Р. И. Мокшанцев)
Личностный показатель	Уровень развития самооценки	Тест – опросник для определения уровня самооценки (автор: С. В. Ковалев)

Методика «Оценка способности к саморазвитию и самообразованию», разработанная В.И. Андреевым, предназначена для выявления степени готовности человека самостоятельно повышать свою квалификацию и развивать профессиональные навыки.

Цель: определить уровень готовности и возможности личности к самостоятельной работе над своим профессиональным ростом и личным развитием.

В процессе проведения диагностики по данной методике участникам необходимо заполнить анкету, выбрав один из предложенных вариантов.

Оценивание результатов. Высокий уровень когнитивного развития свидетельствует о больших возможностях для самостоятельного освоения новой информации и повышения квалификации (10–18 – низкий уровень; 19–25 – средний уровень; 26–30 – высокий уровень).

Таблица 2 – Уровень способности к саморазвитию, самообразованию молодого специалиста

Уровень	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
	Количество сотрудников	%	Количество сотрудников	%
Низкий	6	60%	6	60%
Средний	2	20%	3	30%
Высокий	2	20%	1	10%

Методика «Мотивы выбора профессии», созданная Р. В. Овчаровым, помогает определить основной мотив, повлиявший на выбор будущей профессии человеком.

Цель: оценить уровень профессиональных навыков, личных качеств и потенциала для дальнейшего профессионального роста среди молодых специалистов.

В процессе проведения диагностики по данной методике молодые специалисты прошли опрос, который состоит из двадцати утверждений, характеризующих любую профессию. Необходимо оценить, в какой мере каждое из них повлияло на выбор профессии.

Нужно оценить утверждения, характеризующие профессию, в какой мере каждое из них повлияло на выбор профессии (высокий уровень – 761–00 балла; средний уровень – 46 - 75 балла; низкий уровень – 2 - 45 балла).

Исследования показывают, что преобладание внутренних мотивов наиболее эффективно с точки зрения удовлетворенности трудом и его производительности. То же самое можно сказать и относительно положительной внешней мотивации.

Таблица 3 – Уровень стремления к профессиональному росту и развитию у молодых специалистов налоговой службы

Уровень	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
	Количество сотрудников	%	Количество сотрудников	%
Низкий	6	60%	6	60%

Продолжение таблицы 3

Уровень	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
	Количество сотрудников	%	Количество сотрудников	%
Средний	3	30%	3	30%
Высокий	1	10%	1	10%

Методика «Способность принимать решения» (автор: Р.И. Мокшанцев). Этот метод предназначен для диагностики уровня развития способностей личности к принятию решений в различных ситуациях — от простых бытовых до сложных профессиональных и управленческих вопросов.

Цель методики заключается в диагностике индивидуальных характеристик, влияющих на эффективность процесса принятия решений человеком.

Методика представляет собой опросник, который состоит из серии утверждений или ситуаций, направленных на выявление особенностей принятия решений человеком.

Оценивание результатов осуществляется путем анализа суммарных баллов, полученных участником за выполнение теста.

Участник демонстрирует высокую скорость принятия решений, уверенность в выборе, склонность учитывать разные мнения и обладает высокой ответственностью за принятое решение. Такой человек способен успешно справляться с проблемами различного характера, хорошо адаптируется к изменениям и проявляет лидерские качества.

Средние результаты показывают сбалансированную картину принятия решений. Человек достаточно уверен в себе, принимает решения разумно и осмысленно, однако иногда допускает колебания или недостаточно учитывает возможные альтернативы.

При низком показателе наблюдается низкая скорость принятия решений, неуверенность в собственных действиях, слабое умение анализировать ситуацию и принимать ответственность за последствия принятых решений. Для

таких участников характерны чрезмерная осторожность, зависимость от внешних факторов и длительное колебание перед выбором варианта.

Таблица 4 – Уровень способности решать проблемы и принимать решения у молодых специалистов налоговой службы

Уровень	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
	Количество сотрудников	%	Количество сотрудников	%
Низкий	4	40%	6	60%
Средний	5	50%	3	30%
Высокий	1	10%	1	10%

Методика «Определение уровня самооценки» (автор: С.В. Ковалев)

Методика Ковалева предназначена для определения уровня самооценки личности. Ее использование позволяет определить, является ли самооценка высокой, средней или низкой. Результаты позволяют понять, насколько человек уверен в себе, адекватно реагирует на критику и трезво оценивает свои действия.

В процессе проведения диагностики по данной методике участники прошли опрос, который состоял из тридцати двух суждений. Опрос помог оценить уровень самооценки личности каждого участника.

Таблица 5 – Уровень развития самооценки у молодых специалистов налоговой службы

Уровень	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
	Количество сотрудников	%	Количество сотрудников	%
Низкий	5	50%	4	40%
Средний	3	30%	5	50%
Высокий	2	20%	1	10%

Е.А. Филимонова отмечает, что «традиционно в качестве критериев успешной профессиональной адаптации выдвигают успешность деятельности (профессиональную эффективность), способность избегать и

при необходимости устранять угрозу для трудового процесса и осуществлять трудовую деятельность без значимых нарушений здоровья» [40, с. 137].

Проанализировав научно-методические материалы, мы пришли к выводу, что имеется значительное число научных утверждений определения критериев и показателей профессиональной адаптации молодых специалистов.

И.В. Ульянова отмечает следующие уровни адаптации: «крайне низкий (обучающийся не принимает предъявляемые к нему требования и не самореализуется в образовательном пространстве); низкий (обучающийся принимает формальные требования, предъявляемые образовательным пространством, само реализуясь лишь в роли обучающегося); достаточный (обучающийся является активным субъектом образовательного пространства, осознанно и добровольно включается в целостный педагогический процесс, реализуя себя в роли обучающегося, принимая гуманистические ценности)» [26, с. 172].

Е. В. Нехорошева выделяет высокий, низкий, средний уровни, а также уровень профессиональной дезадаптации. «Высокий уровень характеризуется достаточными систематизированными знаниями о будущей профессии, владением её ключевыми понятиями и категориями, пониманием проблемного поля, возможностей и ограничений профессии. Кроме того, на данном уровне обучающийся учитывает свои индивидуальные особенности и интегрируется в профессию. На среднем уровне обучающийся удовлетворен выбранной специальностью, однако это носит ситуативный характер; понимает необходимость саморазвития, но в его действиях не наблюдается систематическая работа в этом направлении. Низкий уровень характеризуется ограниченными знаниями о будущей профессии. Обучающийся не стремится к достижениям; основные мотивы – собственный престиж и материальная обеспеченность. Необходимо постоянное подкрепление мотивов. Уровень профессиональной дезадаптации проявляется в отсутствии заинтересованности в получении каких-либо

профессиональных знаний. Обучающийся не признает общественную значимость выбранной профессии, негативно к ней относится» [34, с. 190].

Е. В. Куликова считает, что «молодые специалисты в организации недостаточно осведомлены о профессиональной деятельности, однако это не означает, что их уровень профессиональной адаптации низкий. Определяя уровни профессиональной адаптации, важно принимать во внимание показатели, подлежащие измерению» [28].

Учитывая период, который необходим для профессиональной адаптации молодых специалистов в организации, а также особенностей выполняемых ими должностных обязанностей выделим три уровня профессиональной адаптации.

Низкий уровень, характеризуется слабо выраженным интересом к профессиональным знаниям, минимальной значимостью профессиональных мотивов и низкой степенью адаптированности к профессиональной деятельности.

Средний уровень предполагает умеренный интерес к профессиональным знаниям, среднюю значимость профессиональных мотивов и достаточный, но не максимальный уровень адаптации к профессиональной деятельности.

Высокий уровень отличается устойчивым интересом к профессиональным знаниям, высокой значимостью профессиональных мотивов и максимальной адаптации к профессиональной деятельности.

При этом следует учитывать, что на начальном этапе работы в организации молодые специалисты, как правило, не достигают высокого уровня профессиональной адаптации ввиду недостаточного освоения профессиональной деятельности. Изучение должностных обязанностей может способствовать повышению мотивации и лояльности к организации. Кроме того, формирование благоприятных условий для профессиональной адаптации является необходимым вне зависимости от первоначальных результатов оценки её уровня.

Также, чтобы определить текущее состояние системы адаптации молодых специалистов налоговой службы был проведен небольшой опрос путем заполнения анкеты, с помощью которого получена информация о трудностях возникших в начале профессиональной деятельности сотрудников (Приложение А).

Наблюдение показало, что когда новый сотрудник уверенно расценивает свои силы и готов работать, но по истечению нескольких дней или месяцев пишет заявление об увольнении. Это говорит о том, что процесс адаптации данного сотрудника был выстроен неправильно.

Опрос проводился среди молодых специалистов, работающих в налоговой службе города Тольятти. Всего было опрошено 20 человек, стаж работы у которых составлял от 0 до 1 года.

Проанализировав результаты, было определено, что 20% молодых специалистов удовлетворены процессом адаптации, 30% отметили, что процесс адаптации можно улучшить, а 50% не удовлетворены текущей системой адаптации. Результаты представлены на рисунке 1.

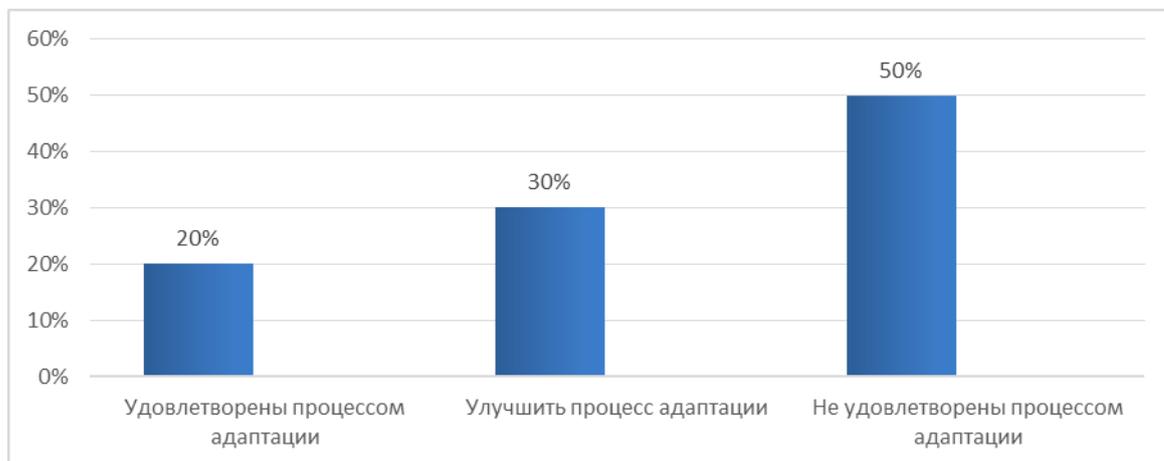


Рисунок 1 – Уровень удовлетворенности процесса адаптации у молодых специалистов налоговой службы

Также, данные анкеты показали, что 30% молодых специалистов уверенно пользуются компьютерными программами и интернетом, 50%

владеют базовыми навыками работы на компьютере, и 20% испытывают сложности в работе. Результат представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Уровень владения компьютерными программами у молодых специалистов налоговой службы

Сложным в период адаптации стал этап изучения структуры организации. У 70% опрошенных возникли такие вопросы как: какая структура организации?; как осуществляется управление организацией?; что из себя представляет каждый отдел в организации?; что входит в компетенцию отдела?

Также 60% респондентов сказали, что в период адаптации им не комфортно находится в коллективе. Назначение наставника на начальном этапе, помогло бы разрешить проблемы, возникшие в общении с коллективом.

Недостаточное внимание к проблемам и потребностям молодых специалистов могут привести к конфликту не только в коллективе, но и с налогоплательщиками.

Проблемы, которые возникли у 20% опрошенных, помогли решить коллеги, 10% сотрудников решили их самостоятельно, а 70% предпочли обратиться к наставнику.

Также результаты опроса показали, что 20% молодых специалистов считают работу наставников эффективной, 30% отметили необходимость

улучшения коммуникации с наставниками, 50% отметили, что необходимо провести дополнительные курсы или тренинги.

В период адаптации понадобилась помощь молодым специалистам налоговой службы города Тольятти в таких вопросах как: организация рабочего места, знакомство с другими подразделениями, содержание работы.

Для того чтобы лучше понять потребности, эмоции и поведение молодого специалиста в определенной роли создадим карту эмпатии. Карта эмпатии помогает лучше понимать клиента, сотрудника или целевую аудиторию, чтобы улучшить взаимодействие с ними. Создание карты эмпатии — это эффективный инструмент для понимания переживаний и потребностей человека в конкретной ситуации. В данном случае карта поможет выявить ключевые моменты, влияющие на эмоциональное состояние молодого специалиста во время адаптации в налоговой службе (Приложение Б).

Данная методика позволяет лучше понять, какие факторы влияют на его работу, что вызывает стресс или, наоборот, приносит удовлетворение.

Цель данной работы заключается в создании подробной карты эмпатии, которая поможет лучше понять внутренний мир молодого специалиста налоговой службы. Это позволит разработать эффективные стратегии для повышения уровня удовлетворенности работой, снижения стресса и увеличения продуктивности. В результате мы сможем создать условия, способствующие профессиональному росту и развитию специалистов в этой важной сфере.

Карта эмпатии включает несколько ключевых аспектов: мысли, чувства, боли и достижения специалиста. Анализируя эти элементы, мы можем получить полное представление о его восприятии своей роли в организации и обществе. Этот подход позволяет нам не только улучшить рабочие процессы, но и повысить уровень вовлеченности сотрудников, что положительно скажется на общей эффективности службы.

Создание карты эмпатии для молодого специалиста, проходящего адаптацию в налоговой службе, является важным инструментом для понимания его эмоционального состояния, потребностей и ожиданий в этот период. Карта эмпатии позволяет глубже проникнуть в переживания сотрудника, выявить возможные трудности и разработать эффективные стратегии поддержки. Это особенно важно в условиях работы в налоговой сфере, где высокий уровень стресса и ответственности может оказывать значительное влияние на психологическое состояние и производительность работника.

Составление данной карты поможет руководителям и наставникам лучше понимать потребности нового члена команды, способствовать его успешной интеграции в коллектив и повышению уровня удовлетворенности работой. В конечном итоге, это способствует созданию благоприятной рабочей среды, улучшению качества обслуживания налогоплательщиков и повышению общей эффективности службы.

На основе заполненной карты эмпатии (Приложение Б) можно сделать сказать, что молодым специалистам важно чувствовать, что организация заинтересована в их развитии. Регулярные тренинги, менторство и доступ к образовательным ресурсам помогут быстрее освоить необходимые навыки. Четкое распределение обязанностей и конкретные сроки выполнения задач помогут избежать перегрузки и обеспечат уверенность в процессе работы. Организация регулярных встреч и мероприятий для общения с коллегами способствует формированию командного духа и улучшает взаимопонимание.

Также важно регулярно обсуждать с молодым специалистом его карьерные амбиции и предлагать возможные пути продвижения внутри компании. Регулярная позитивная обратная связь и признание достижений мотивируют сотрудника продолжать развиваться и стремиться к лучшим результатам.

Использование карты эмпатии позволяет глубже понять потребности и ожидания молодых специалистов, что в свою очередь способствует созданию комфортной рабочей среды и повышению эффективности их работы.

Чтобы определить сильные и слабые стороны системы адаптации сотрудников проведем SWOT – анализ.

Таблица 6 – SWOT – анализ системы адаптации молодых специалистов налоговой службы

Стороны		Угрозы	Возможности
		<p>I.Снижение производительности труда;</p> <p>II.Повышения процента текучести персонала;</p> <p>III. Большие затраты на подбор нового персонала.</p>	<p>I.Повышение эффективности работы;</p> <p>II.Снижение текучести кадров;</p> <p>III.Быстрая вработываемость сотрудников в процесс работы;</p>
Сильные стороны	1. Высокий процент удовлетворенных сотрудников содержанием труда и занимаемой должности.	<p>I – 1</p> <p>II – 2</p> <p>III – 1</p>	<p>I – 1,2</p> <p>II – 1,2</p> <p>III – 1</p>
	2. Использование эффективных способов разрешения конфликтов.		
Слабые стороны	1. Несовершенство программы адаптации. Программа не учитывает совершенствования процесса адаптации для новых сотрудников.	<p>I – 1,2</p> <p>II – 2,3</p> <p>III – 1</p>	<p>I – 3</p> <p>II – 2</p> <p>III – 1</p>
	2. Отсутствие надбавки к заработной плате у наставников		
	3. Отсутствие технологии социальной адаптации сотрудников к коллективу.		

В результате проведенного анализа, можно выделить основные проблемы системы адаптации молодого специалиста:

- сложности в понимании внутренних процедур и регламента;

- психологическая адаптация к новому коллективу и рабочим условиям;
- несовершенство программы адаптации. Программа не учитывает совершенствования процесса адаптации для новых сотрудников;
- отсутствие надбавки к заработной плате у наставников;
- отсутствие технологии социальной адаптации сотрудников к коллективу. В организации не проводятся мероприятия по сплочению коллектива.

Для улучшения процесса адаптации в организации необходимо разработать курсы подготовки, усилить роль наставников, также должна быть регулярная и систематическая обратная связь. Введение предварительных курсов позволит новому сотруднику быстрее ознакомиться с основами работы. Распределение информации на этапы, поможет лучше усваивать и применить полученные знания. А регулярные встречи с руководителем позволят обсуждать и решать возникшие проблемы.

Проведенный анализ показал, что текущая система адаптации обладает как сильными, так и слабыми сторонами. Внедрение предложенных рекомендаций позволит улучшить процесс адаптации, повысить удовлетворенность молодых специалистов и снизить текучесть кадров.

В рамках данного исследования проведен эксперимент по адаптации молодых специалистов в налоговой службе посредством внедрения смешанного обучения.

Эксперимент направлен на повышение эффективности адаптации молодых специалистов в налоговой службе за счет внедрения смешанного обучения, которое сочетает традиционные методы обучения с элементами дистанционного обучения.

В эксперименте приняли участие двадцать молодых специалистов, недавно принятых на работу в налоговую службу.

Контрольная группа (10 человек) проходит стандартную программу адаптации, включающую только традиционные формы обучения (лекции, наставничество).

Экспериментальная группа (10 человек) проходит смешанное обучение (курсы, вебинары, интерактивные задания, наставничество).

Результат эксперимента показал, что среднее время до полной адаптации у контрольной группы составило 8 недель, у экспериментальной группы 6 недель. Уровень удовлетворенности процессом адаптации представлен на рисунке 3.

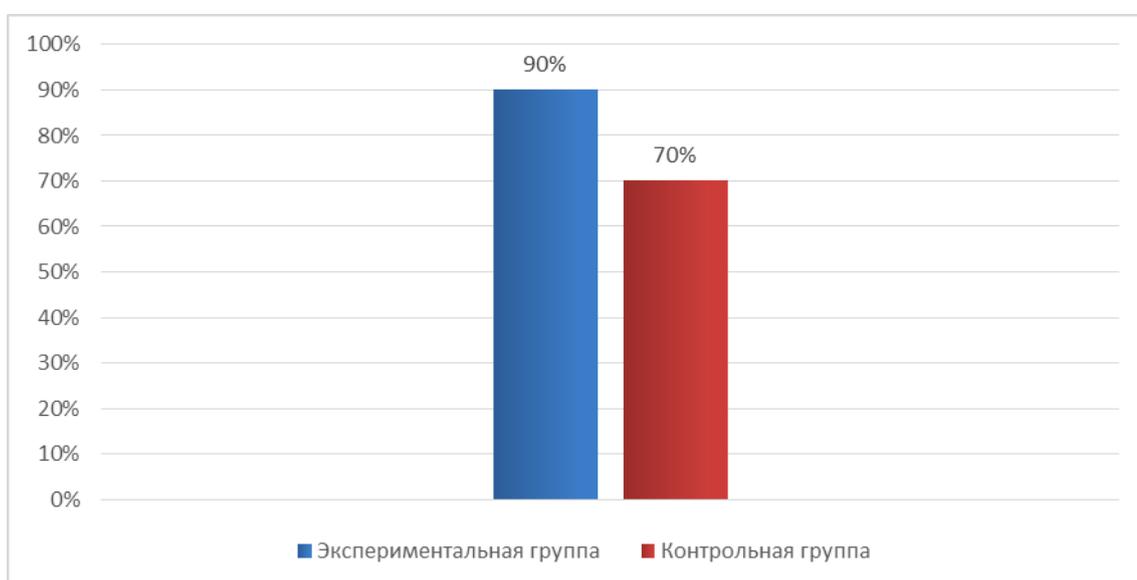


Рисунок 3 – Уровень удовлетворенности процессом адаптации молодых специалистов налоговой службы

Средний балл по итогам прохождения финального теста представлен на рисунке 4.

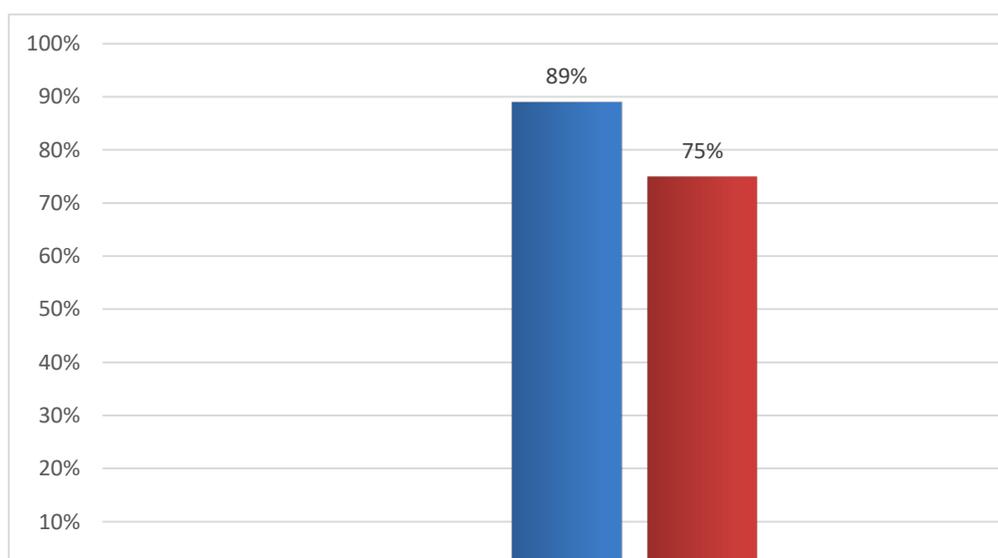


Рисунок 4 – Средний балл по итогам финального теста

Таким образом, в результате проведенного эксперимента по адаптации молодых специалистов в налоговой службе были достигнуты значительные успехи. Использование элементов смешанного обучения позволило сократить время адаптации на две недели. Участники экспериментальной группы показали более высокий уровень удовлетворенности процессом обучения и лучше справились с тестовыми заданиями (Приложение В). Установлено, что внедрение элементов смешанного обучения, а также наставничества существенно улучшает процесс интеграции новых сотрудников в коллектив и повышает их производительность. Обучение, основанное на практических заданиях и кейсах, позволило молодым специалистам быстрее освоить необходимые навыки и знания, а также адаптироваться к рабочим процессам. Важно отметить, что участие опытных коллег в роли наставника способствовало благоприятной атмосфере для профессионального роста и развития молодых специалистов.

В целом, результаты эксперимента показали, что внедрение элементов смешанного обучения может значительно повысить эффективность процесса адаптации молодых специалистов в налоговой службе.

Также, результаты исследования помогли молодым специалистам налоговой службы чувствовать себя увереннее и комфортнее в своей работе, а также способствовать созданию благоприятной атмосферы внутри коллектива. Рекомендуется продолжить использование методов смешанного обучения в дальнейшем.

2.2 Реализация содержания курса по адаптации молодого специалиста налоговой службы

Адаптация молодого специалиста в любой организации – это важный процесс, который влияет не только на их успешное профессиональное развитие, но и на общую эффективность работы компании. В случае с налоговыми службами адаптация может быть особенно сложной, учитывая специфику работы, необходимость соблюдения строгих правил и процедур, а также высокий уровень ответственности.

В начале опытно-экспериментальной работы был разработан курс «Адаптация молодого специалиста налоговой службы», в основу которой был положен проведенный нами анализ методов развития когнитивных, мотивационных, профессиональных и личностных качеств молодых специалистов налоговой службы.

Актуальность курса заключается в том, что мероприятия по адаптации положительно влияют на психологическое состояние коллектива, уменьшают риск конфликтных ситуаций, способствует снижению уровня стресса, возникающего у молодого специалиста, а также обеспечивает постепенное введение в круг профессиональных задач и создает предпосылки для карьерного роста.

Согласно гипотезе успешная профессиональная адаптация молодого специалиста налоговой службы будет более эффективной при соблюдении следующих условий:

- внедрена технология смешанного обучения, сочетающая традиционные и дистанционные методы, что позволит сократить сроки адаптации, повысить уровень профессиональных компетенций и мотивации сотрудников;
- создан и реализован курс по адаптации молодого специалиста налоговой службы;
- разработано содержание технологии смешанного обучения в структуре обучающего курса.

Таким образом, были определены наиболее эффективные условия, способствующие успешной профессиональной адаптации молодого специалиста налоговой службы.

Курс «Адаптация молодого специалиста налоговой службы» предназначен для подготовки новых сотрудников к эффективной работе в налоговой системе. Курс охватывает широкий спектр тем, начиная от основ налогового законодательства и заканчивая практическими аспектами взаимодействия с налогоплательщиками. Участники изучают структуру и функции налоговых органов, осваивают работу с электронными сервисами, учатся анализировать отчетность и проводить проверки. Важное внимание уделяется вопросам профессиональной этики и психологической устойчивости.

Курс разработан с учетом специфики профессиональной деятельности молодых специалистов; лучших практик по адаптации персонала в государственных структурах, а также актуальных изменений в законодательстве и нормативных актах.

В программу данного курса включены как теоретические аспекты, так и практические задания, направленные на закрепление полученных знаний и адаптацию к реальным рабочим условиям. Курс направлен на формирование понимания специфики работы налогового органа, развитие ключевых компетенций и адаптацию к корпоративной культуре.

Задачами курса являются: ознакомление с основными функциями, структурой, целями и задачами налоговой службы; формирование навыков коммуникации; быстро и качественно освоить профессиональные компетенции; приобретение навыков командной работы; научиться объяснять сложные данные простым языком.

Данные задачи позволят молодым специалистам получить все необходимые знания и навыки для успешной работы в налоговой службе, а также создать основу для дальнейшего профессионального роста.

В результате прохождения курса молодой специалист будет знать:

- структуру и функции организации, какие задачи стоят перед налоговой службой;
- этические нормы и правила конфиденциальности: как соблюдать профессиональную этику, защищать конфиденциальную информацию и соответствовать требованиям законодательства о защите персональных данных;
- практические навыки взаимодействия с другими подразделениями: как организовать эффективное сотрудничество с коллегами из других отделов, координировать совместные проекты и поддерживать связь с внешними партнёрами.
- техники прогнозирования и моделирования: как строить прогнозы налоговых поступлений, разрабатывать модели для оценки финансовых показателей компаний и выявлять потенциальные налоговые риски.
- правила работы с базами данных: как управлять базами данных, создавать запросы и автоматизировать отчёты, чтобы повысить эффективность работы.

Таким образом, после завершения курса молодые специалисты будут обладать всеми необходимыми знаниями и навыками для успешного старта в налоговой службе.

Срок обучения: 10 недель.

Форма обучения: очная с применением дистанционных технологий обучения.

Таблица 7 Содержание курса по адаптации молодого специалиста налоговой службы

Раздел	Содержание	Теория (часы)	Практическая работа	Самостоятельная работа	Всего
1.	Модуль 1: Введение в работу налоговой службы.	1	2	1	4
1.1.	Роль Федеральной налоговой службы (ФНС). Структура и функции налоговой службы: обзор миссии, задачи и организационная структура налоговой службы.	1	2	1	4
2	Модуль 2: Коммуникация и командная работа (Soft Skills или «мягкие» навыки)	3	6	3	12
2.1	Работа в команде: как организовать совместную деятельность, распределять задачи и ответственность.	1	2	1	4
2.2	Критическое мышление в налоговой службе.	1	2	1	4
2.3	Коммуникативные навыки. Этика и деловая культура налоговой службы.	1	2	1	4
3.	Модуль 3: Профессиональные навыки и развитие карьеры (Hard Skills или «жесткие» навыки)	2	4	2	8
3.1	Клиентоориентированность. Консультация и работа с обращениями: как правильно консультировать налогоплательщиков.	1	2	1	4
3.2	Конфликтология в общении с клиентами. Решение проблемных ситуаций: рассмотрение жалоб и претензий; споры с налогоплательщиками.	1	2	1	4
	Выходное тестирование	0	1	0	1
	Итоговая аттестация	0	2	0	2

Таким образом, курс, включает не только теоретические материалы, но и практические задания, кейсы, симуляции реальных ситуаций для закрепления знаний. Интеграция интерактивных элементов (тесты, опросы, игры) способствует активному вовлечению слушателей и повышает их мотивацию к обучению. Применение игровых механик (баллы, достижения, рейтинги) может стимулировать интерес к курсу и повысить его привлекательность.

В рамках первого, второго и третьего модулей запланировано проведение лекций и практических занятий. Лекции включают в себя материал соответствующий каждому модулю данного курса. Обучающимся необходимо усвоить предоставленный материал, а также самостоятельно изучить дополнительную информацию по заданной теме.

Содержание раскрывает теоретические основы коммуникации и командной работы, которые помогут в реальных профессиональных ситуациях. Также раскрывается вопрос о структуре и функциях налоговой службы. Данный курс научит корректно решать проблемные ситуации, которые могут возникнуть при исполнении должностных обязанностей.

Учебный план включает как традиционные занятия, так и онлайн-компоненты. Важно сбалансировать эти два элемента таким образом, чтобы они дополняли друг друга и способствовали положительному настрою и эмоциональной открытости.

Практические занятия состоят из обсуждений, тренингов, тестов, выполнения заданий, что позволяет преподавателю проверить насколько усвоены материалы лекций. Обучающиеся научатся формулировать проблемные вопросы, самоорганизовываться, получать коммуникативные навыки и работать в команде. В процессе обучения, учащиеся будут выполнять задания, участвовать в обсуждении работ, задавать вопросы и пробовать решать реальные кейсы.

Данный курс позволит новому сотруднику, придя в организацию, быстро адаптироваться на новом месте работы, познакомится с коллективом,

а также у него будет четкое представление об организации и структуре данной организации.

Таким образом, данное содержание курса представляет собой структуру, учебный материал, комплекс упражнений, которые формируют профессиональные навыки и умения. В каждом модуле есть сочетание теоретического и практического материала.

В результате прохождения курса по адаптации молодого специалиста налоговой службы участники смогут эффективно интегрироваться в рабочие процессы, осvoят необходимые навыки и знания для успешного выполнения своих обязанностей. Курс охватывает ключевые аспекты работы налоговых органов, включая основы налогового законодательства, организационную структуру, практические аспекты взаимодействия с налогоплательщиками. Особое внимание уделено развитию навыков командной работы, коммуникации и адаптации к корпоративной культуре. По завершении курса молодые специалисты будут готовы к самостоятельной работе в налоговой службе, смогут эффективно решать поставленные задачи и вносить вклад в развитие организации, а также уверенно справляться с повседневными задачами и принимать обоснованные решения в своей работе.

Также курс предназначен для повышения уровня профессиональных знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения служебных обязанностей.

Формирующая работа проводилась с молодыми специалистами налоговой службы города Тольятти, в течение восьми недель. С учетом данных условий было подготовлено шесть занятий для молодых специалистов, основу которых составили различные практические задания.

Цель занятий заключается в обеспечении успешного включения молодых специалистов в рабочий процесс, формировании необходимых профессиональных навыков и создании условий для скорейшей интеграции молодых кадров в коллектив налоговой службы.

Задачи занятий:

- овладеть профессиональными знаниями и умениями, необходимыми для качественного исполнения должностных обязанностей;
- изучить специфики корпоративной культуры и норм поведения в профессиональной среде;
- повысить уровень мотивации и уверенности молодых специалистов;
- создать предпосылки для карьерного роста и профессионального развития сотрудников.

Перечень разработанных занятий их цель и краткое содержание отображено наглядно в таблице 8.

Таблица 8 – Содержание формирующего эксперимента

Занятия	Цель занятия	Краткое содержание занятия
Занятие 1. Роль Федеральной налоговой службы (ФНС). Структура и функции налоговой службы: обзор миссии, задачи и организационная структура налоговой службы.	Познакомить обучающихся с основными аспектами деятельности налоговых органов, включая их структуру, миссию, задачи и организацию работы.	Организационный этап Теоретическая часть занятия Решение практических заданий Подведение итогов
Занятие 2. Работа в команде: как организовать совместную деятельность, распределять задачи и ответственность.	Формирование умения эффективно распределять задачи и ответственности между членами команды.	Теоретическая часть занятия Решение практических заданий Подведение итогов
Занятие 3. Критическое мышление в налоговой службе.	Развить способности анализировать налоговую информацию и повысить уровень ответственности сотрудников налоговых органов при принятии решений.	Теоретическая часть занятия Решение практических заданий Подведение итогов
Занятие 4. Коммуникативные навыки. Этика и деловая культура налоговой службы.	Развитие навыков эффективного профессионального общения и укрепление деловой этики молодого специалиста.	Теоретическая часть занятия Решение практических заданий Подведение итогов

Продолжение таблицы 8

Занятия	Цель занятия	Краткое содержание занятия
Занятие 5. Клиентоориентированность. Консультация и работа с обращениями: как правильно консультировать налогоплательщиков.	Формирование понимания сущности клиентоориентированного подхода в деятельности сотрудников налоговых органов.	Теоретическая часть занятия Решение практических заданий Подведение итогов
Занятие 6. Конфликтология в общении с клиентами. Решение проблемных ситуаций: рассмотрение жалоб и претензий; споры с налогоплательщиками.	Формирование профессиональных компетенций сотрудников по эффективному разрешению конфликтных ситуаций, улучшению качества обслуживания и снижению числа жалоб и претензий.	Теоретическая часть занятия Решение практических заданий Подведение итогов

Первый модуль «Введение в работу налоговой службы». Данный блок состоит из одного занятия, которое даст общее представление об организации.

Следующий модуль раскрывает «мягкие навыки» или *Soft Skills*. Изучение данной темы немало важно при адаптации молодого специалиста в организации. Данные навыки помогают грамотно планировать свое время, ставить эффективные цели, управлять своими эмоциями и осознанно подходить к работе, а также научиться работать в команде, что немало важно для молодого специалиста.

Третий модуль направлен на изучение профессиональных навыков или *Hard Skills* «жесткие навыки». Данные навыки позволят качественно выполнять возложенные на специалиста задачи.

Таким образом, изучив данные модули, молодой специалист получит знания и умения выполнять рабочие задачи и достигать цели, получит навыки межличностного общения, принимать решения и решать конфликты.

Рассмотрим каждое проведенное занятие с молодыми специалистами налоговой службы.

Занятие 1. На первом занятии мы изучили организационную структуру налоговой службы и особенности функционирования, ее функции и задачи, чтобы у молодого специалиста было четкое представление об организации. Практическое занятие началось с обсуждения, после чего было дано задание, привести пример типичного рабочего дня сотрудника налоговой инспекции. В завершении темы обучающиеся прошли промежуточное тестирование, которое позволило оценить пройденный материал (Приложение В).

Занятие 2. На втором занятии изучена тема «Работа в команде: как организовать совместную деятельность, распределять задачи и ответственность». Все члены команды должны ясно понимать цель своей деятельности. Четко сформулированные роли и обязанности позволят повысить эффективность работы. Регулярное взаимодействие участников команды позволяет оперативно решать возникающие проблемы и согласовывать действия. На практическом занятии участники разделились на небольшие команды. Каждая группа получила практическое задание подготовить комплекс мероприятий по оптимизации взаимодействия между подразделениями инспекции. Также задание было направлено на выявление ключевых компетенций участников группы и грамотное распределение функций внутри коллектива.

Каждая группа представляет собой отдел налогового органа, занимающийся подготовкой отчета по налоговым поступлениям. Первым этапом было распределение роли между участниками группы. Каждый участник должен аргументированно объяснить свою роль и описать, какую пользу принесет выполнение своей функции для достижения общей цели. Участники обсуждали возможные сложности взаимодействия и способы их преодоления.

Следующее задание было направлено на умение работать в команде. Целью задания заключалась, чтобы понять особенности взаимодействия между участниками процесса и возможность учиться учитывать интересы всех сторон.

Каждый участник получил карточку с описанием определенной роли в налоговой инспекции (налоговый инспектор, бухгалтер фирмы, юрист и другие).

Участники провели переговоры, что позволило грамотно построить работу внутри команды.

Занятие 3. На третьем занятии была рассмотрена тема критическое мышление в налоговой службе. Критическое мышление для работников налоговой службы, а также основные принципы и этапы критического мышления.

Практическое занятие было направлено на то, чтобы выявить основные проблемы и предложить пути решения. Задания включали в себя выявление ложной информации, изучение возможных схем ухода от налогообложения и формулирование рекомендаций по улучшению контроля. Группа разделилась на подгруппы, каждая из которых должна была построить цепочку рассуждений, подтверждающих нарушение или опровергающую обвинение. Каждая подгруппа подготовила аргументированную позицию и защищала ее перед остальными участниками.

Занятие 4. Данное занятие направлено на изучение коммуникативных навыков. Цель данного занятия это развитие навыков эффективного профессионального общения и укрепление деловой этики сотрудников налоговой службы.

На лекционном занятии было рассмотрено понятие деловой этики, ее значение в государственных структурах. Изучены нормы профессиональной этики работника налоговой службы, а также особенности корпоративной культуры государственной службы и барьеры в межличностной коммуникации.

На практическом занятии участникам предлагалось заполнить таблицу, сравнивая вербальные и невербальные средства общения, отметив плюсы и минусы каждого типа. Также участники рассмотрели ряд кейсов связанных с конфликтами между коллегами по поводу распределения обязанностей. Участники разделились на небольшие группы, где каждая группа разработала сценарий совещания, включающий четкую повестку, структуру обсуждения вопросов и заключение с принятыми решениями.

Также каждый участник провел короткую встречу с руководителем подразделения и предложил пути улучшения внутренних процессов инспекции, используя грамотную речь и уважение к субординации.

Участники овладели методами успешного общения с коллегами, сформировали привычку соблюдать принципы этики и деловой культуры, улучшили свою способность разрешать конфликтные ситуации профессионально и корректно.

Занятие 5. На пятом занятии были изучены особенности работы налогового инспектора с гражданами и организациями; принципы вежливого и уважительного общения с посетителями налогового органа, учет эмоционального состояния налогоплательщика, а также стандарты взаимодействия с налогоплательщиками. На практическом занятии участники разделились на две группы, где одна группа играла роль специалистов, вторая группа граждан. Первая группа продемонстрировала приветливость, готовность к консультациям и оперативность в обработке запросов, соблюдая стандарты обслуживания. Также участники получили образцы заявлений и ответили на них согласно установленным правилам и требованиям законодательства.

Занятие 6. Шестое занятие направлено на изучение конфликтных ситуаций в общении с налогоплательщиками. Были рассмотрены возможные причины конфликтов с налогоплательщиками. Как управлять конфликтом: алгоритм действия работника налоговой службы при возникновении разногласий с налогоплательщиком. Правила ведения переговоров, приемы снижения агрессии. На практическом занятии участники рассмотрели жалобы налогоплательщиков, такие как отказ в предоставлении льгот, уточнении платежа, возврата денежных средств. После чего правильно оценили проблему и предложили возможные пути разрешения конфликта.

Участники усовершенствовали методы общения с налогоплательщиками и научились минимизировать негативных последствия возможных конфликтов.

По завершению пройденного материала участники прошли выходное тестирование, после чего были допущены до итоговой аттестации (Приложение Г).

Таким образом, реализация данной программы способствовала развитию необходимых компетенций и формированию позитивного отношения к работе, а также эффективному освоению новых трудовых функций. Организация процесса адаптации обеспечивает поддержку и помощь в период интеграции в коллектив и систему деятельности налогового органа.

В конце формирующего этапа наблюдалось снижение уровня стресса и неопределенности среди молодых специалистов, повысилась их мотивация и удовлетворенность работой, что положительно повлияло на производительности труда. Успешная реализация программы адаптации молодого специалиста способствует повышению эффективности работы всей организации и укреплению кадрового потенциала налоговых органов.

2.3 Контрольный срез

В данном параграфе представлены результаты апробации разработанной программы «Адаптация молодого специалиста налоговой службы».

Целью контрольного этапа: оценить эффективность разработанного курса с помощью сравнения результатов, констатирующего и контрольного этапов.

В результате прохождения курса произошло развитие когнитивных, мотивационных, профессиональных и личностных качеств молодых специалистов.

Диагностическая методика 1 Оценка способности к саморазвитию, самообразованию (автор В.И. Андреев).

Цель: выявить степень готовности самостоятельно приобретать знания, развивать умения и компетенции, формировать осознанное отношение к обучению и развитию собственного потенциала. Методика позволяет определить уровень мотивации к самосовершенствованию, умение планировать собственную образовательную деятельность, способность ставить цели и достигать их, преодолевая трудности и препятствия.

Участникам предлагается заполнить анкету путем выбора одного из предложенных вариантов.

Из таблицы 9 мы видим, что способность к саморазвитию, самообразованию у молодых специалистов значительно увеличилась.

Высокий уровень способности к саморазвитию, самообразованию в экспериментальной группе увеличился до 60% (6 молодых специалистов), а в контрольной группе данный показатель не изменился, также составил 10%. Молодые специалисты обладают ярко выраженной способностью к саморазвитию и самообразованию. Они активно используют различные ресурсы для приобретения новых знаний и навыков, включая литературу, форумы, социальные сети, учебные программы и курсы. Способны эффективно организовывать своё обучение, ставить перед собой чёткие образовательные цели и достигать их.

Молодые специалисты осознанно и целенаправленно занимались развитием собственных компетенций. Для достижения высоких результатов они предпринимали следующие шаги: изучали специализированные материалы, участвовали в дискуссиях на профессиональные темы. Общались с коллегами, обменивались опытом и советовались по вопросам карьерного роста. Создавали личные планы саморазвития, определяли приоритеты и сроки выполнения поставленных задач. Применяли полученные знания на практике, отслеживали эффективность нововведений и проводили рефлексию полученного опыта.

Таблица 9 – Оценка способности к саморазвитию, самообразованию молодых специалистов налоговой службы

Уровень сформированности	Экспериментальная группа 10 сотрудников		Контрольная группа 10 сотрудников	
	Констатирующий этап	Контрольный этап	Констатирующий этап	Контрольный этап
Высокий	2 сотрудника (20%)	6 сотрудников (60%)	1 сотрудник (10%)	1 сотрудник (10%)
Средний	2 сотрудника (20%)	3 сотрудника (30%)	3 сотрудника (30%)	6 сотрудников (60%)
Низкий	6 сотрудников (60%)	1 сотрудник (10%)	6 сотрудников (60%)	3 сотрудника (30%)

Средний уровень способности к саморазвитию, самообразованию показали 30% молодых специалистов или 3 сотрудника в экспериментальной группе и в контрольной группе показатель составил 60% или 6 человек тестируемых. Производительность таких специалистов находится на среднем уровне, однако они сталкиваются с трудностями при работе в нестандартных условиях или сложных задачах.

Специалисты осознают необходимость постоянного самообразования, но иногда сталкиваются с трудностями в определении наиболее подходящего способа достижения целей. Могут испытывать сложности в выборе учебных материалов и методов обучения. Периодически посещают мероприятия по профессиональному росту, хотя это не является регулярной частью их жизни. Их мотивация к саморазвитию периодически колеблется, зависят от внешних обстоятельств и временных ресурсов.

Низкий уровень способности к саморазвитию, самообразованию показали из экспериментальной группы 1 молодой специалист (10%) и из контрольной группы 3 молодых специалиста, что составило 30%.

Мотивация к самообразованию ограниченная отсутствует вовсе. Такие специалисты предпочитают действовать в пределах имеющихся знаний и редко выходят за рамки повседневных обязанностей. Редко обращаются к дополнительным источникам информации, предпочитая стандартные формы

обучения. Инициатива в приобретении новых знаний проявляется эпизодично и зависит больше от внешнего давления, нежели от внутреннего стремления к совершенствованию.

Контрольная группа показывает аналогичные уровни, однако наблюдаются различия в динамике способности к саморазвитию, самообразованию между началом и концом эксперимента.

Участники контрольной группы также показали активную позицию. Они осваивали новую литературу и специальные издания, посвящённые актуальным проблемам своей специальности. Специалисты проявляют способность и склонность к самостоятельному изучению нового, стремятся постоянно повышать профессиональные компетенции вне зависимости от наличия дополнительной стимуляции извне.

Результаты способности к саморазвитию, самообразованию на контрольном этапе представлены на рисунке 5.

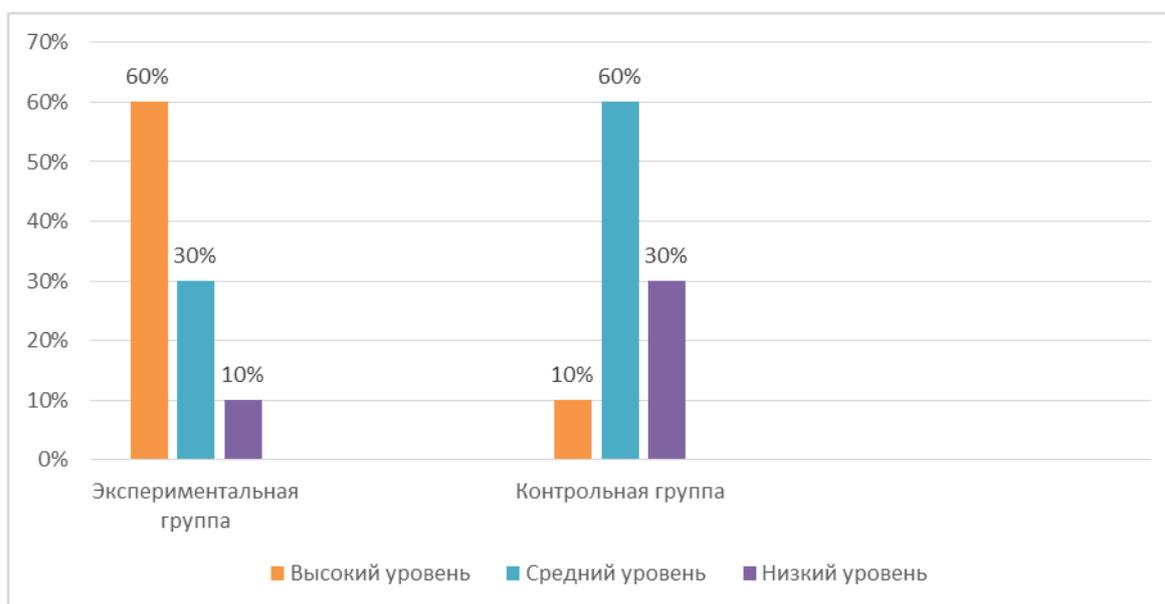


Рисунок 5 – Динамика способности к саморазвитию, самообразованию (%)

Второе направление контрольного эксперимента было связано с исследованием такого показателя профессиональной компетенции молодого специалиста налоговой службы, как мотив выбора профессии специалиста.

Было реализовано содержание диагностической методики «Мотивы выбора профессии» (автор: Р.В. Овчаров).

Результаты диагностики по методике «Мотивы выбора профессии» (автор: Р. В. Овчаров) представлены в таблице 10.

Повышение высокого уровня мотивов выбора профессии в экспериментальной группе возросло до 60 % (6 специалистов) и в контрольной группе до 40% или 4 специалиста. Результаты повторного проведения опросников демонстрируют у молодых специалистов рост уверенности в выборе профессии, заинтересованность в саморазвитии и самореализации. Профессиональные интересы сформированы глубоко и осмысленно, основываясь на личностных предпочтениях, ценностях и жизненных целях. Сотрудники характеризуются высоким уровнем вовлеченности в работу, способностью самостоятельно осваивать новые знания и умения, инициативностью и стремлением постоянно совершенствоваться профессионально.

Таким образом, промежуточные исследования показали, что создание условий для осознанного выбора профессии оказывает положительное воздействие на развитие профессиональных компетенций и способствует повышению эффективности трудовой деятельности.

Таблица 10 – Результаты развития профессионального роста молодых специалистов налоговой службы

Уровень сформированности	Экспериментальная группа 10 специалистов		Контрольная группа 10 специалистов	
	Констатирующий этап	Контрольный этап	Констатирующий этап	Контрольный этап
Высокий	1 специалист (10%)	6 специалиста (60%)	1 специалист (10%)	4 специалиста (40%)
Средний	3 специалиста (30%)	4 специалиста (40%)	3 специалиста (30%)	4 специалиста (40%)
Низкий	6 специалистов (60%)	0 специалиста (0%)	6 специалистов (60%)	2 специалиста (20%)

В экспериментальной и контрольной группах средний уровень развития профессионального роста молодых специалистов налоговой службы практически не изменился. Показатель в двух группах составил 40% или 4 специалиста. На результат повлияло уменьшение низкого уровня. Профессия выбрана преимущественно исходя из внешних обстоятельств, хотя присутствуют некоторые внутренние мотивы. Такие сотрудники способны усваивать базовые профессиональные навыки, но редко достигают высокого уровня мастерства вследствие недостаточной внутренней мотивации и отсутствия глубоких личных убеждений относительно выбранного направления.

Низкий уровень развития профессионального роста молодых специалистов в экспериментальной группе показал составил 0%, а в контрольной группе 20% или 2 специалиста. Участники демонстрируют случайный характер выбора профессии, отсутствие четких целей и ясного представления о будущем профессиональном пути. Мотивация чаще всего обусловлена внешними факторами (например, влияние родителей, друзей), нежели внутренними убеждениями и ценностными установками. Результаты представлены на рисунке 6.

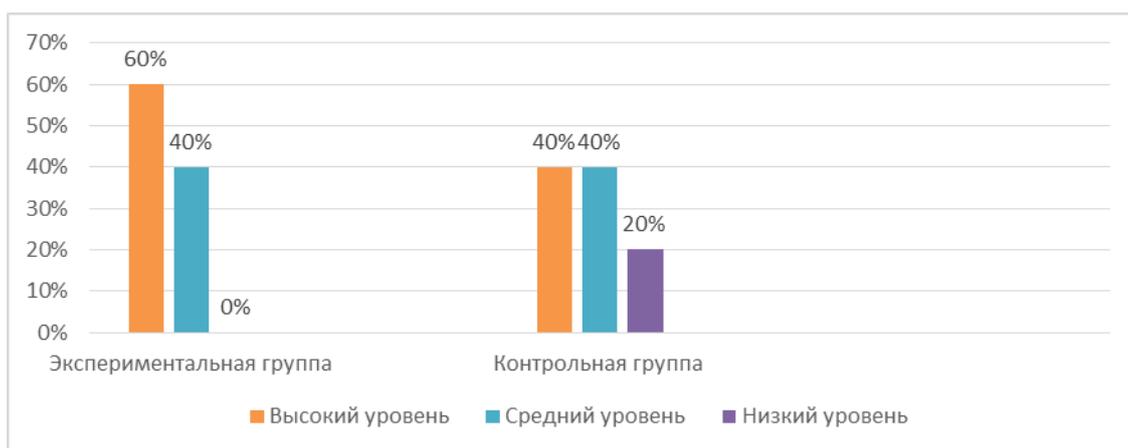


Рисунок 6 – Результаты развития профессионального роста молодых специалистов налоговой службы (%)

Диагностическая методика 3 «Методика «Способность принимать решения» (автор: Р.И. Мокшанцев).

В процессе проведения диагностики по данной методике участники оценили своё поведение, реакцию или предпочтения в конкретных ситуациях, выбрав один из предложенных вариантов ответов в опроснике.

Как мы видим из таблицы 11, умение решать проблемы и принимать решения поставленных задач молодым специалистам в экспериментальной группе увеличилось до 70% (7 специалистов) и в контрольной группе увеличилось до 40% или 4 специалиста тестируемых.

Молодые специалисты успешно справились с задачей самостоятельного анализа, принимая оптимальные решения и уверенно действовали в любых условиях, сохраняя высокую продуктивность.

Таблица 11 – Умение решать проблемы и принимать решения поставленных задач молодыми специалистами налоговой службы

Уровень сформированности	Экспериментальная группа 10 специалистов		Контрольная группа 10 специалистов	
	Констатирующий этап	Контрольный этап	Констатирующий этап	Контрольный этап
Высокий	1 специалист (10%)	7 специалиста (70%)	1 специалист (10%)	3 специалиста (30%)
Средний	5 специалиста (50%)	2 специалист (20%)	3 специалиста (30%)	4 специалиста (40%)
Низкий	4 специалист (40%)	1 специалист (10%)	6 специалистов (60%)	3 специалиста (30%)

Таким образом, промежуточные исследования продемонстрировали зависимость уровня сформированности навыков решения проблем и принятия решений от характера образовательной среды и индивидуальной готовности специалиста развиваться.

Средний уровень решать проблемы и принимать решения поставленных задач молодым специалистам в экспериментальной группе составил 2 специалиста (20%) и 4 специалиста (40%) тестируемых в

контрольной группе. Молодые специалисты способны провести базовую диагностику проблемы, предложить возможные варианты решения проблемы, но им необходима дополнительная поддержка при принятии финального решения.

Низкий уровень решать проблемы и принимать решения поставленных задач молодым специалистам показал только 1 молодой специалист (10%) в экспериментальной группе и 3 молодых специалиста (30%) в контрольной группе. Молодые специалисты часто обращались за помощью к наставнику перед принятием решения. Полученные результаты представлены на рисунке 7.



Рисунок 7– Умение решать проблемы и принимать решения поставленных задач молодыми специалистами налоговой службы (%)

Диагностическая методика 4 Методика «Определение уровня самооценки» (автор: С. В. Ковалев) [21].

Как мы видим из таблицы 12, повышение высокого уровня самооценки личности в экспериментальной группе увеличилось до 70% (7 специалистов) и в контрольной группе увеличилось до 40% или 4 специалиста тестируемых. Молодые специалисты стали увереннее в себе, а также положительно воспринимают критику.

Таблица 12 – Оценка уровня развития самооценки молодых специалистов налоговой службы

Уровень сформированности	Экспериментальная группа 10 специалистов		Контрольная группа 10 специалистов	
	Констатирующий этап	Контрольный этап	Констатирующий этап	Контрольный этап
Высокий	2 специалиста (20%)	7 специалиста (70%)	1 специалист (10%)	4 специалиста (40%)
Средний	3 специалиста (30%)	3 специалиста (30%)	5 специалистов (50%)	5 специалистов (50%)
Низкий	5 специалистов (50%)	0 специалист (0%)	4 специалистов (40%)	1 специалист (10%)

Средний уровень развития самооценки сотрудников в экспериментальной группе составил 30% или 3 специалиста и 5 специалистов (50%) в контрольной группе.

У молодых специалистов данного уровня умеренная уверенность в себе, позволяющая брать ответственность за принятые решения и действовать самостоятельно. Они обладают устойчивым внутренним состоянием, эффективно взаимодействуют с окружающими и способны адаптироваться к различным ситуациям.

Низкий уровень профессиональной адаптации сотрудников показал только 0 молодых специалистов (0%) в экспериментальной группе и 1 молодой специалист (10%) в контрольной группе.

Молодые специалисты испытывают недостаточную мотивацию к достижению цели и выполнению задач. Считают, что их усилия бесполезны, а успех возможен благодаря помощи других. Низкая самооценка препятствует самореализации. Полученные результаты представлены на рисунке 8.

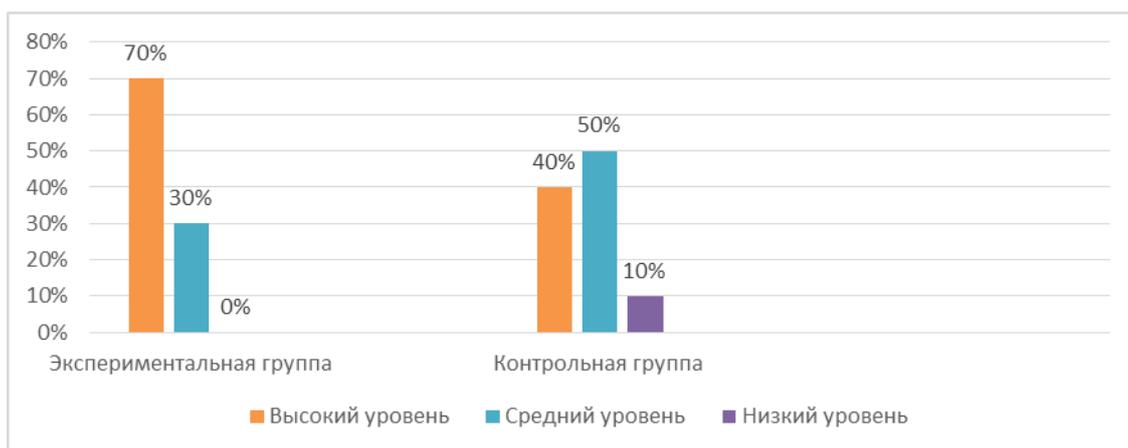


Рисунок 8 – Уровень развития самооценки молодых специалистов налоговой службы (%)

В результате контрольного этапа получены результаты изменения уровня развития профессиональной компетенции молодых специалистов налоговой службы (Приложение Г). Результаты диагностики контрольного эксперимента, представленного в таблице 13.

Таблица 13 – Уровень развития профессиональной компетенции молодых специалистов налоговой службы

Уровень сформированности	Экспериментальная группа 10 специалистов		Контрольная группа 10 специалистов	
	Констатирующий этап	Контрольный этап	Констатирующий этап	Контрольный этап
Высокий	0 специалиста (0%)	7 специалиста (70%)	1 специалист (10%)	6 специалиста (60%)
Средний	3 специалиста (30%)	1 специалист (10%)	3 специалиста (30%)	2 специалиста (20%)
Низкий	7 специалиста (70%)	2 специалиста (20%)	6 специалиста (60%)	20 специалист (20%)

Таким образом, представленные результаты показывают положительную динамику уровня профессиональной адаптации молодых специалистов налоговой службы. На рисунке 9 представлена динамика уровня адаптации молодых специалистов налоговой службы.

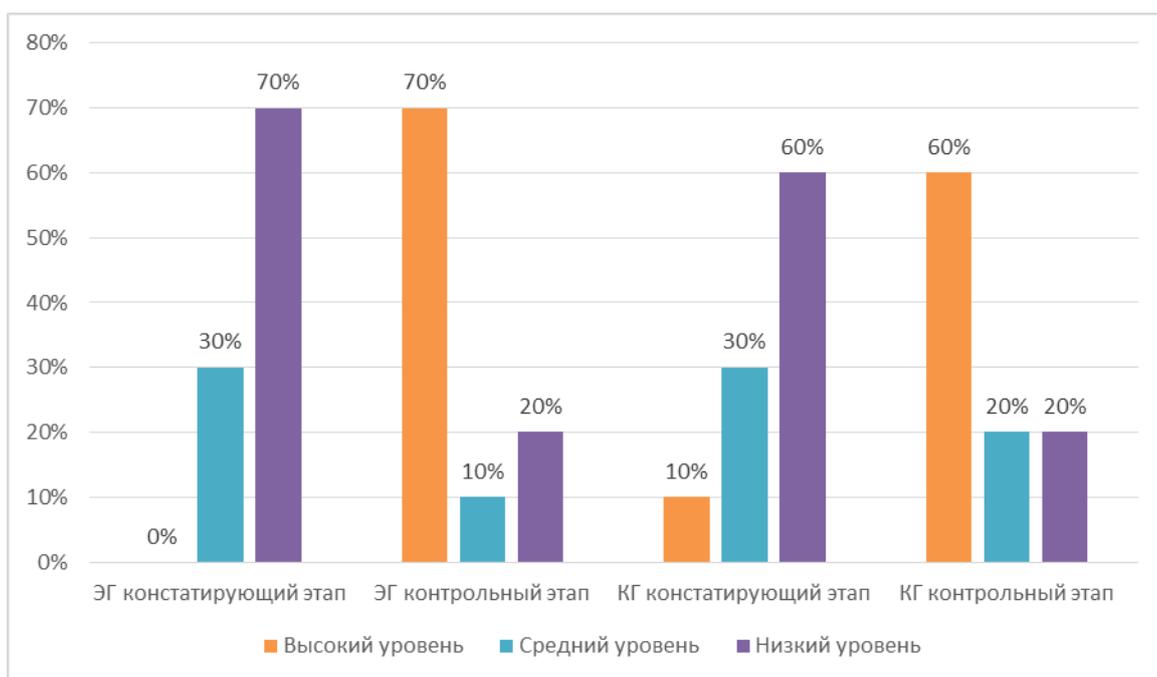


Рисунок 9 – Динамика изменения уровня адаптации молодых специалистов налоговой службы на констатирующем и контрольном этапах эксперимента (%)

Можно сделать вывод, что по итогам полученных результатов в экспериментальной группе значительно возросло число респондентов с высоким уровнем профессиональной адаптации за счет снижения респондентов со средним и низким уровнем.

Методы диагностики позволили выявить слабые зоны для адаптации на констатирующем этапе и зафиксировать рост профессиональных качеств на контрольном этапе.

Применение методов тестирования для оценки профессиональных способностей позволило у молодых специалистов устранить боязнь выразить свое мнение, решать проблемы, а также принимать решения по профессиональной деятельности.

Заключение

В ходе исследования была рассмотрена актуальная проблема адаптации молодых специалистов в налоговой службе и предложена эффективная технология смешанного обучения для её решения. Основная цель работы заключалась в разработке и апробации программы, способствующей успешной профессиональной адаптации молодых сотрудников налоговых органов. Работа проводилась в несколько этапов, включая теоретический анализ, разработку программы, её апробацию и оценку результатов.

Уточнено понятие профессиональной адаптации молодых специалистов налоговой службы, которое включает не только освоение профессиональных навыков, но и интеграцию в коллектив, понимание корпоративной культуры и формирование мотивации к дальнейшему развитию.

Изучены теоретические основы исследования вопросов адаптации молодого специалиста в психолого-педагогической литературе, а также выявлен уровень профессиональной адаптации молодого специалиста.

Обоснована эффективность использования смешанного обучения как инструмента, способствующего успешной адаптации и повышению уровня профессиональной подготовки молодых специалистов. Показано, что сочетание традиционных и дистанционных методов обучения позволяет гибко подходить к индивидуальным потребностям сотрудников.

Разработана курс «Адаптация молодого специалиста налоговой службы», включающий модули по профессиональным навыкам (Hard Skills) и коммуникативным компетенциям (Soft Skills). Курс сочетает традиционные и дистанционные формы обучения, что позволяет гибко подходить к потребностям сотрудников и организации.

Апробирован курс в условиях реальной профессиональной деятельности молодого специалиста налоговой службы и оценить её эффективность.

Участники экспериментальной группы, прошедшие обучение по смешанной модели, показали более высокие результаты по сравнению с контрольной группой. У них сократилось время адаптации, повысился уровень профессиональной компетентности, мотивации и удовлетворенности работой. Апробация программы показала значительное сокращение сроков адаптации (с 8 до 6 недель), повышение уровня удовлетворённости сотрудников и улучшение результатов итогового тестирования.

Проведённые диагностики (когнитивные, мотивационные, профессиональные и личностные) выявили положительную динамику у участников экспериментальной группы. Например, высокий уровень способности к саморазвитию вырос с 20% до 60%, а уровень профессиональной адаптации — с 20% до 70%.

Внедрение технологии смешанного обучения в процесс адаптации молодых специалистов налоговой службы позволило сократить сроки их интеграции, повысить уровень профессиональных компетенций и мотивации.

Программа способствовала формированию благоприятной рабочей среды, снижению стресса у молодых специалистов и укреплению кадрового потенциала организации. Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что технология смешанного обучения способствует успешной профессиональной адаптации молодых специалистов налоговой службы. Реализация программы позволила не только сократить сроки адаптации, но и создать условия для формирования квалифицированных кадров, готовых к эффективной работе в динамично меняющихся условиях.

Результаты работы могут быть использованы в практике налоговых служб, а также в других государственных организациях, заинтересованных в улучшении процессов адаптации и профессионального развития сотрудников. Внедрение предложенных методов и инструментов будет способствовать повышению общей эффективности работы организаций и снижению текучести кадров среди молодых специалистов.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абрамова Я. К. Опыт внедрения модели смешанного обучения при реализации образовательных программ в американских вузах / Я. К. Абрамова // Международный аспирантский вестник. Русский язык за рубежом. 2014 г. №1, 2. С. 4 – 7.
2. Абросимова Г. А. Новые технологии образования в вузе: смешанное обучение / Г. А. Абросимова // Alma mater. 2019. №6. С. 65 – 69.
3. Авдеева Ю. А. Проблематика внедрения смешанного обучения в вузах [Электронный ресурс] / Ю. А. Авдеева, А. А. Устиновская // Управление образованием: Теория и практика. 2018. №2(30) Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problematika-vnedreniya-smeshannogo-obucheniya-v-vuzah/viewer>.
4. Алексеева Е. Н. Развитие дистанционного обучения и проблемы внедрения дистанционных образовательных технологий в высшей школе на современном этапе модернизации Российского образования // Ученые записки Орловского государственного университета. 2015. №2 (65). С. 251–252.
5. Андреев А. А. Очерки дистанционного обучения в России // Управление образованием: теория и практика. 2015. С. 16–31.
6. Андреева Н.В. Практика смешанного обучения: история одного эксперимента // Психологическая наука и образование. 2018. Том 23. № 3. С. 20, 28. DOI:10.17759/pse.2018230302.
7. Балабанов Е. Е. Профориентация как основание для выбора профессии / Е. Е. Балабанов // Молодежь и научно-технический прогресс: Сборник докладов IX международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 4 томах, Губкин, 14 апреля 2016 года. Губкин: Общество с ограниченной ответственностью "Ассистент плюс", 2016. С. 16 – 20.

8. Белякова А. В. Критерии социально-психологической адаптации молодых специалистов-менеджеров / Белякова А. В. // Успехи современного естествознания. 2013. № 10. С. 18 – 25
9. Васильева Е. А. Профессиональная деятельность государственных служащих: компетентностный подход / Е. А. Васильева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2019. Т. 12. № 4. С. 329 – 349.
10. Васин Е. К. Смешанное обучение на основе информационных технологий как форма реализации учебного процесса в общеобразовательной школе / Е. К. Васин // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. 2016. Т. 21, №2(154) С. 33 – 41.
11. Гагарина Л. Г., Колдаев В. Д. Инновационные образовательные технологии дистанционного обучения // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2018. № 4 (20). С. 96 – 102.
12. Галиакберова Р. Ф. Особенности психологической адаптации молодых специалистов// Актуальные вопросы экономических наук 2008. №3-2// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-psihologicheskoy-adaptatsii-molodyh-spetsialistov> (дата обращения 13.01.2016).
13. Глазнева С. Е., Коняева Е. А. Положительные и отрицательные стороны дистанционного обучения // Актуальные проблемы образования: позиция молодых: материалы Всероссийской. студ. науч. конференции 2016 г.: Издательство «Золотой феникс», 2016. С.57 – 59.
14. Голованова Ю. В. Проблемы и пути решения дистанционной формы обучения [Текст] // Актуальные задачи педагогики: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Чита, январь 2015 г.). Чита: Издательство Молодой ученый, 2015. С. 163-167.
15. Горева О. М., Осипова Л. Б. Современное состояние дистанционного образования в Российском вузе // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2 – 1. С. 655 – 659.

16. Долгова Т. В. Смешанное обучение инновация XXI века [Электронный ресурс] / Т. В. Долгова // Инновационное образование: информационно – публицистический образовательный журнал. 2017. № 5. С. 23. Режим доступа: http://interactiv.su/wp-content/uploads/2017/12/Ю_5_interactive.pdf (дата обращения: 24.02.2020)
17. Зубцова Л. К. Условия профессиональной адаптации начинающего учителя [Текст] // Сибирский педагогический журнал. 2011. №3. С. 248 – 545
18. Иванова Н. Л. Адаптация молодых специалистов на государственной службе / Н. Л. Иванова, А. В. Климова // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 4. С. 42 – 45.
19. Игонина Е. Н. Совершенствование эффективности управления адаптацией и вовлеченностью молодых специалистов на предприятии// Транспортное дело России 2015. №2// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс].
20. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник / А. Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. 2-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ ИНФРА М, 2014. 447 с.
21. Килина Н. А. Наставничество как процесс формирования личности молодого специалиста // Образование. Карьера. Общество 2009. № 5-3 // Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-professionalnaya-adaptatsiya-molodyh-spetsialistov> (дата обращения 13.01.2016).
22. Коломоец М. В. Педагогические проблемы реализации профессиональной адаптации / М.В. Коломоец // Вестник Казанского технологического университета. 2012. Т. 15. № 23. С. 240 – 243.
23. Кондакова М. Л. Смешанное обучение: ведущие образовательные технологии современности / М. Л. Кондакова, Е. В. Латыпова // Вестник образования, М., 2013. №5. С. 83 – 91.

24. Коробко К. В. Проблема профессиональной адаптации молодых специалистов в условиях моногорода// Science Time 2015. №5(17)// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/problema-professionalnoy-adaptatsii-molodyh-spetsialistov-v-usloviyah-monogoroda> (дата обращения 13.01.2016).
25. Краснова Т. И. Смешанное обучение: опыт, проблемы, перспективы [Электронный ресурс] / Т. И. Краснова // В мире научных открытий. 2014. № 11(59).
26. Крившенко Л. П., Педагогика: Учебник / Л. П. Крившенко, М. Е. Вайндорф и другие.; Под ред. Л. П. Крившенко. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. 432 с. ISBN 5-98032-427-5.
27. Крысова В. А. Профессиональная адаптация студентов-первокурсников через вовлечение в научно-творческую деятельность / В. А. Крысова, Ж. Ю. Федяева // Научно-методический электронный журнал Концепт. 2014. № S6. С. 36 – 40.
28. Куликова Е. В. Особенности адаптации государственных гражданских служащих // Проблемы современной науки и образования. 2016. № 12. С. 54–58.
29. Логинова А. В. Смешанное обучение: преимущества, ограничения и опасения // Молодой ученый. 2015. №7. [Электронный ресурс]. Параметры доступа: <https://moluch.ru/archive/87/16877/> (дата обращения: 22.06.2019).
30. Магура М. И. Поиск и отбор персонала [Текст] // Журнал «Управление персоналом» 2003. С. 213 – 215
31. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата/ В. М. Маслова 2-е изд., перераб. и доп. М.:Юрайт, 2020. 492с.
32. Мелекесов Г. А. Адаптационный процесс студентов педагогического вуза и его трудности / Г. А. Мелекесов, И. А. Сыромицкая //

Вестник Оренбургского государственного университета. 2004. № 2(27). С. 57 – 62.

33. Москаленко Е. В., Овчаров А. В. Результаты внедрения в образовательный процесс средств электронного обучения в Алтайском государственном педагогическом университете. Преподаватель XXI ВЕК. 2 / 2019. С. 125-135.

34. Нехорошева Е. В. Оценка уровня профессиональной адаптации у студентов - будущих специалистов социальной работы / Е. В. Нехорошева // Мир науки, культуры, образования. 2009. № 4(16). С. 189 – 192.

35. О государственной гражданской службе Российской Федерации. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ [ред. от 01.05.2019] // Официальный интернет-портал правовой информации. [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru/>. Дата публикации 01.05.2019. (Дата обращения 23.08.2019).

36. Поползина Н. С. Апробация модели смешанного обучения для решения проблемы качественной подготовки специалистов на студентах магистратуры [Электронный ресурс] / Н. С. Поползина, Г. В. Петрук // Материалы VI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». URL: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014004885> (дата обращения: 11.10.2019).

37. Сергеева С. В. Формирование готовности педагога высшей школы к педагогическому сопровождению адаптации обучающихся / С. В. Сергеева, О. А. Воскресенко // Педагогическое образование и наука. 2012. № 1. С. 65-70.

38. Турчинов А. И. (общая редакция) Управление персоналом: учебник. 2-е издательство, М.: Издательство РАГС, 2008.

39. Чепухалина М. А. Ключевые компетенции государственного служащего будущего (коллективный портрет госслужащего нового времени) // Инновации и инвестиции, 2022, no. 1, с. 60 – 64

40. Филимонова Е. А. Проблема адаптации студентов к будущей профессии в рамках реализации образовательных программ / Е. А. Филимонова // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2017. № 2(22). С. 136 – 141.

41. Amenduni F., Ligorio M.B. Blended Learning and Teaching in Higher Education: An International Perspective. *Educ. Sci.* 2022, 12, 129. [Google Scholar] [CrossRef]

42. Al-Kahtani, N.; Almurayh, A.; Subbarayalu, A.V.; Sebastian, T.; Alkahtani, H.; Aljabri, D. Sustaining blended and online learning during the normal and new normal conditions in a Saudi higher education institution: Health science students' perspectives. *Heliyon* 2022, 8, e10898. [Google Scholar] [CrossRef]

43. Berga K. A., Vadnais E., Nelson J., Johnston S., Olaiya B. (2021). Blended learning versus face-to-face learning in an undergraduate nursing health assessment course: a quasi-experimental study. *Nurse Educ. Today* 96, 104622. 10.1016/j.nedt.2020.104622 [PubMed] [CrossRef] [Google Scholar]

44. Bozkurt, A. Resilience, Adaptability, and Sustainability of Higher Education: A systematic Mapping Study on the Impact of the Coronavirus (COVID-19) Pandemic and the Transition to the New Normal. *J. Learn. Dev.* 2022, 9, 1–16. [Google Scholar] [CrossRef]

45. Li D. The shift to online classes during the COVID-19 pandemic: Benefits, challenges, and required improvements from the students' perspective. *Electron. J. E-Learn.* 2022, 20, 1 18. [Google Scholar] [CrossRef]

46. Sullivan P.M. From the student perspective: An analysis of in-person, hybrid, and online learning during the pandemic. In *Cases on Innovative and Successful Uses of Digital Resources for Online Learning*; Sullivan, P., Sullivan, B., Lantz, J., Eds.; IGI Global: Hershey, PA, USA, 2022; pp. 80–95. [Google Scholar]

Приложение А

Вопросы для проведения анкетирования

Уважаемый молодой специалист!

Предлагаем Вам принять участие в оценке системы адаптации. Ваши ответы помогут определить трудности сотрудников, с которыми они сталкиваются на новом месте.

Сообщите, пожалуйста, данные о себе:

Пол: 1. Мужской 2. Женский.

Возраст: 18-24года; 25-30лет; 31-50 лет; 50-60лет.

1. Как долго вы работаете в налоговой инспекции?
2. Как Вы оцениваете процесс адаптации? (от 1 до 5)
3. Какие трудности Вы испытываете в процессе адаптации?
4. При поступлении на работу был ли за Вами закреплен наставник?
5. Как Вы оцениваете профессиональную подготовку на момент начала работы?
6. Какую поддержку Вы получили от коллег и руководства в процессе адаптации?
7. Что бы Вы могли порекомендовать для улучшения процесса адаптации в организации?
8. Как часто Вы общались с наставником на профессиональную тему?
 1. ежедневно;
 2. один раз в неделю
 3. два раза в неделю;
 4. два раза в месяц;
 5. вообще не встречались.
9. Всегда ли наставник мог ответить на Ваши вопросы?
 1. да, всегда;
 2. практически всегда;
 3. редко;
 4. никогда.
10. Кто оказал Вам наиболее большую поддержку в процессе адаптации?

Продолжение Приложения А

1. Непосредственный руководитель; 2. Наставник; 3. Коллега по работе; 4. Кто-то другой (укажите кто)

11. Оборудовано ли Ваше рабочее место компьютером и телефоном?

12. Есть ли подключение к интернету?

13. Выберите вариант, который подходит Вам ближе всего:

- уверенный пользователь компьютерными программами и сети Интернет;
- владею базовыми навыками работы на компьютере;
- испытываю сложности работы на компьютере.

Приложение Б

Карта эмпатии

Цель: Быстро адаптироваться и стать ценным сотрудником, а также профессиональный рост и развитие

С кем работает:

Анастасия Юрьевна,
26 лет,
молодой специалист
аналитического отдела

Что нужно сделать:

Познакомиться с коллективом.
Ознакомиться с рабочим местом.
Обучиться новой работе.



Что он слышит:

Объяснения и наставления от коллег.
Вопросы и просьбы от руководства.
Обсуждения рабочих вопросов.
Инструктажи и советы опытных сотрудников.

Что он видит:

Новые коллеги, начальство.
Рабочие процессы и процедуры.
Офисная среда (кабинеты, компьютеры, документация).
Налогоплательщики.

Что он делает:

Изучает нормативные акты и внутренние регламенты.
Обучается новым программам и методикам.
Участствует в совещаниях и встречах.
Задает вопросы коллегам и руководству.

Что он говорит:

Интересная работа,
Хочу быть полезным

Что он думает и чувствует:

Боли: неуверенность в своих силах, высокие требования и строгие сроки, недостаток опыта и знаний, отсутствие четких инструкций и поддержки, перегрузка из-за большого количества задач.

Выгода: Возможность профессионального роста и развития, признание и поощрение со стороны руководства, финансовая стабильность и увеличение дохода, дружелюбная атмосфера в коллективе.

Приложение В

Промежуточный тест

Вопрос 1. Что является основной задачей Федеральной налоговой службы (ФНС)?

- а) Обеспечение исполнения законодательства о налогах и сборах.
- б) Регулирование деятельности кредитных организаций.
- в) Контроль над деятельностью государственных органов власти.
- г) Управление внешнеторговыми операциями государства.

Вопрос 2. Какие основные структуры входят в состав ФНС России?

Выберите три правильных варианта ответа.

- а) Межрегиональные инспекции.
- б) Федеральная таможенная служба.
- в) Территориальные налоговые органы субъектов РФ.
- г) Налоговая полиция.
- д) Инспекции по крупнейшим налогоплательщикам.

Вопрос 3. Укажите две основные функции налоговых органов согласно российскому законодательству.

- а) Предоставление консультаций населению по вопросам налогообложения.
- б) Проведение налогового контроля и проверка соблюдения законодательства.
- в) Сбор налогов и иных обязательных платежей.
- г) Выполнение функций арбитражного суда.

Вопрос №4. Какой документ определяет порядок взаимодействия между налогоплательщиками и налоговыми органами?

- а) Гражданский кодекс РФ.
- б) Уголовный кодекс РФ.
- в) Федеральный закон от 27 июля 2006 г. N 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».

Продолжение Приложения В

г) Налоговый кодекс РФ.

Вопрос 5. Назначение налогового органа — проведение камеральной проверки осуществляется на основании...

- а) По решению руководителя налогового органа.
- б) Ежегодного плана проверок.
- в) Жалобы налогоплательщика.
- г) Подачи декларации или расчета налога.

Вопрос 6. Кем утверждается структура и штатная численность центрального аппарата Федеральной налоговой службы?

- а) Президентом Российской Федерации.
- б) Министерством финансов Российской Федерации.
- в) Правительством Российской Федерации.
- г) Государственной Думой Российской Федерации.

Вопрос 7. Определите верное утверждение относительно основных полномочий территориальных налоговых инспекций.

- а) Они осуществляют контроль над уплатой таможенных пошлин.
- б) Проводят работу по взысканию задолженности по налоговым платежам.
- в) Занимаются регистрацией транспортных средств.
- г) Организуют производство монет и купюр.

Вопрос 8. Кто вправе инициировать выездную проверку налогоплательщика?

- а) Только руководитель налогового органа.
- б) Любой сотрудник налогового органа.
- в). Сам налогоплательщик.
- г) Судебные приставы-исполнители.

Вопрос 9. Для решения какой задачи создается межведомственная комиссия ФНС совместно с правоохранительными органами?

Продолжение Приложения В

- а) Организация досуга сотрудников налоговых служб.
- б) Осуществление мероприятий по выявлению фактов уклонения от уплаты налогов.
- в) Оценка эффективности функционирования муниципальных учреждений здравоохранения.
- г) Выдача лицензий на образовательную деятельность.

Вопрос 10. Какие меры ответственности предусмотрены законом за нарушение порядка предоставления сведений о доходах физическими лицами? Выберите два правильных варианта ответа.

- а) Предупреждение.
- б) Наложение штрафа.
- в) Конфискация имущества.
- г) Привлечение к уголовной ответственности.

Приложение Г

Выходное тестирование

Вопрос 1. Что означает понятие «коммуникация»?

- а) Процесс обмена информацией между людьми
- б) Совместная деятельность группы сотрудников
- в) Умение решать конфликты внутри коллектива
- г) Распределение обязанностей среди членов команды

Вопрос №2. Какое поведение способствует созданию продуктивной рабочей атмосферы в коллективе?

- а) Игнорирование мнения коллег
- б) Открытое обсуждение проблем и предложений
- в) Отказ от принятия ответственности за общие результаты
- г) Стремление к единоличному принятию решений

Вопрос 3. Какой орган осуществляет общее руководство деятельностью ФНС?

- а) Министерство финансов РФ
- б) Правительство РФ
- в) Президент РФ
- г) Государственная Дума РФ

Вопрос 4. Что является основной функцией налогового органа?

- а) Контроль соблюдения законодательства о налогах и сборах
- б) Управление государственными предприятиями
- в) Организация банковской системы страны
- г) Регулирование внешнеэкономической деятельности

Вопрос №5. Какие подразделения входят в структуру территориальных органов ФНС?

- а) Межрайонные налоговые инспекции
- б) Федеральная служба безопасности
- в) Пенсионный фонд РФ

Продолжение Приложения Г

г) Фонд социального страхования РФ

Вопрос 6. Какие методы помогают эффективно взаимодействовать с налогоплательщиками при обработке обращений?

а) Использование агрессивного тона общения

б) Применение вежливого и уважительного обращения, разъяснение процедур простыми словами

в) Назначение штрафов за каждый некорректно заполненный документ

г) Минимизация контактов с клиентом

Вопрос 7. Какие шаги предпринимает налоговый орган при получении письменного обращения гражданина?

а) Оставляет обращение без внимания

б) Немедленно применяет штрафные санкции

в) Рассматривает обращение в установленные сроки, направляя официальный ответ заявителю

г) Передаёт заявление другому ведомству без уведомления заявителя

Вопрос 8. Ситуация 1: Налогоплательщик обратился в налоговую инспекцию с вопросом о порядке уплаты налога на имущество физических лиц. Сотрудник обнаружил ошибку в расчетах и сообщил об этом плательщику. Выберите один правильный вариант поведения.

а) Направьте налогоплательщика к начальнику отдела, чтобы тот лично объяснил ситуацию.

б) Объясните подробно причину расхождения и предложите способы исправления ошибки.

в) Предложите обратиться позже, сославшись на занятость.

г) Откажитесь от объяснения проблемы, рекомендуйте ознакомиться с нормативными актами самостоятельно.

Продолжение Приложения Г

Вопрос 9. Ситуация 2: Во время приема гражданин выражает недовольство качеством обслуживания, обвиняя сотрудников инспекции в медленной работе и халатности. Выберите один правильный вариант поведения.

- а) Извинитесь перед ним и пообещайте повысить качество услуг.
- б) Спокойно выслушайте замечания, попросив привести конкретные факты, чтобы разобраться в ситуации.
- в) Попросите гражданина уйти и вернуться позднее.
- г) Ответьте резким возражением, доказывая свою правоту.

Вопрос 10. Ситуация 3: При проверке декларации обнаружен значительный перерасчет налога, налогоплательщик настаивает на своей версии расчетов. Выберите один правильный вариант поведения.

- а) Настойчиво опровергайте позицию налогоплательщика, убеждая его принять вашу точку зрения.
- б) Обсудите детали расчета вместе с налогоплательщиком, предоставляя аргументы и доказательства вашей позиции.
- в) Перенаправьте проверку другому сотруднику, ссылаясь на сложность вопроса.
- г) Закройте прием, поручив специалисту заняться разъяснением процедуры налогов.