

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО
ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

ИНСТИТУТ ФИНАНСОВ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Утверждена
ученым советом РАНХиГС
Протокол
от «22» августа 2023 г. №15

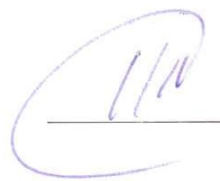
**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

«Методология комплексного ресурсного анализа в оценке руководителей»

Москва, 2023

Разработчики:

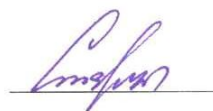
к. психол. н., доцент,
декан факультета оценки и развития
управленческих кадров
института ВШГУ РАНХиГС



И.Б. Шебураков

Руководитель программы:

к. полит. н, заместитель директора
института финансов
и устойчивого развития



С.Г. Старцева

**Руководитель
структурного подразделения:**

д.э.н., профессор
директор института финансов
и устойчивого развития



А.М. Марголин

17/23

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании ученого совета Института финансов и устойчивого развития «28» июня 2023 г., протокол № 7.

Содержание

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель и задачи реализации программы	4
1.2. Нормативная правовая база.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения	5
1.4. Категория слушателей	6
1.5. Формы обучения и сроки освоения	6
1.6. Период обучения и режим занятий	6
1.7. Документ о квалификации	6
2. Содержание программы	7
2.1. Календарный учебный график.....	7
2. Учебный план	8
2.3. Содержание программы по темам	10
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	11
3.1. Кадровое обеспечение	11
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	16
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	17
4. Оценка качества освоения программы	22

Приложение 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель и задачи реализации программы

Дополнительная профессиональная программа «Методология комплексного ресурсного анализа в оценке руководителей» (далее - Программа) направлена на овладение методологией и технологией проведения комплексного ресурсного анализа в системе управления персоналом.

Цель Программы: совершенствование и получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации в сфере управления.

Основными задачами программы являются:

–получение новых профессиональных компетенций в области оценки и овладение уникальной методологией и технологией комплексного ресурсного анализа (КРА);

–формирование возможностей и отработка навыков самостоятельного применения КРА в решении задач управления личностно-профессиональным развитием кадрового и управленческого потенциала органа власти;

–овладение базовыми технологиями и навыками анализа, самооценки (диагностики) и развития личной культуры управления.

1.2. Нормативная правовая база

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2013 № 30163);
3. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
4. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 958 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.03. Управление персоналом (зарегистрировано в Минюсте России 26.08.2020 № 59456);
5. Приказ Минтруда России от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Зарегистрировано в Минюсте России 08 апреля 2022 г. № 68136);
6. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017г. № 816 «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226);
7. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
8. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»;
9. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации»;
10. Приказ «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ» от 30.06.2023 года № 02-1228;
11. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381;

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1. Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Универсальные компетенции - УК ¹ , ПСК ² (формируются и совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	принципов и технологий выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели; основ лидерства и командообразования; особенностей различных стилей лидерства; процессов внутренней динамики команды, технологий и методов кооперации в командной работе	применять теоретические основы выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели на практике	организации совместной работы в команде для достижения поставленной цели.
	ПСК-1. Организация и проведение оценки персонала	технологий и методов оценки личностных качеств и характеристик; систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала; основ общей и социальной психологии, социологии и психологии труда; основ архивного законодательства и нормативных правовых актов Российской Федерации в области ведения документации по персоналу; локальных нормативных актов организации, регулирующих порядок оценки персонала	определяет параметры и критерии оценки персонала; разрабатывает средства и методы проведения оценки персонала. Обеспечивает организационное сопровождение оценки персонала	владения технологиями и методами определения профессиональных знаний, умений и компетенций; технологиями и методами оценки личностных качеств и характеристик; технологиями, методами и методиками анализа и систематизации документов и информации; работы с локальными нормативными актами организации, регулиющими порядок оценки персонала

¹Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 958

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н, трудовая функция С/01.6.

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются руководители и сотрудники кадровых служб, подразделений (служб) управления персоналом и трудовыми отношениями, учреждений профориентации, имеющие высшее образование (бакалавриат, специалитет, магистратура) и не менее двух лет опыта работы.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения (с применением ДОТ). Общая трудоемкость 72 академических часа, в том числе 18 академических часов контактной работы со слушателем, включая 2 часа итоговой аттестации, 32 часа контактной самостоятельной работы, 20 часов самостоятельной работы.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения 14 дней, 28 дней.

Количество часов в день не более 8 часов.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2. Календарный учебный график

Период обучения – 14 дней						
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	7 день
УЗ, УЗ ДОТ КСР ДОТ, СР	УЗ, УЗ ДОТ КСР ДОТ, СР	УЗ, УЗ ДОТ КСР ДОТ, СР	УЗ, УЗ ДОТ КСР ДОТ, СР	УЗ, УЗ ДОТ КСР ДОТ, СР	УЗ, УЗ ДОТ КСР ДОТ, СР	УЗ, УЗ ДОТ КСР ДОТ, СР
8 день	9 день	10 день	11 день	12 день	13 день	14 день
УЗ, УЗ ДОТ КСР ДОТ, СР,	УЗ, УЗ ДОТ КСР ДОТ, СР	УЗ УЗ ДОТ КСР ДОТ, СР	УЗ ДОТ, КСР ДОТ, СР	УЗ ДОТ КСР ДОТ, СР	УЗ ДОТ, КСР ДОТ, СР	УЗ ДОТ КСР ДОТ, СР ИА ДОТ

Период обучения – 28 дней						
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	7 день
УЗ, УЗ ДОТ	УЗ, УЗ ДОТ	УЗ, УЗ ДОТ	УЗ, УЗ ДОТ	УЗ, УЗ ДОТ КСР ДОТ	УЗ, УЗ ДОТ КСР ДОТ	УЗ, УЗ ДОТ КСР ДОТ
8 день	9 день	10 день	11 день	12 день	13 день	14 день
УЗ, УЗ ДОТ КСР ДОТ, СР,	УЗ, УЗ ДОТ КСР ДОТ, СР	УЗ ДОТ КСР ДОТ, СР	УЗ ДОТ, КСР ДОТ, СР	УЗ ДОТ КСР ДОТ, СР	УЗ ДОТ, КСР ДОТ, СР	УЗ ДОТ КСР ДОТ, СР
15 день	16 день	17 день	18 день	19 день	20 день	21 день
УЗ ДОТ, КСР ДОТ, СР	УЗ ДОТ, КСР ДОТ, СР	УЗ ДОТ, КСР ДОТ, СР	УЗ ДОТ, КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР
22 день	23 день	24 день	25 день	26 день	27 день	28 день
КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	ИА ДОТ

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия;

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий;

КСР ДОТ – контактная самостоятельная работа с применением дистанционных образовательных технологий;

СР – самостоятельная работа;

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

2. Учебный план

Таблица 3. Учебный план

№ п/п	Наименование тем модуля	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции	
			В том числе						В том числе									
			Всего	В форме практической подготовки	Лекции	Практические (семинарские) занятия	Контактная самостоятельная работа, час.		Всего	В форме практической подготовки	Лекции	Практические (семинарские) занятия	Контактная самостоятельная работа, час.					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Понятие комплексного ресурсного анализа. Методы комплексного ресурсного анализа. Интерпретация результатов комплексного ресурсного анализа.	16	4		2	2			8				8	4				УК-3
2	Личностно-профессиональная диагностика и комплексный ресурсный анализ: общее и особенное. Практика применения инструментов личностно-профессиональной диагностики и оценки. Структура личностно-профессиональной характеристики. Практика	18	4		2	2			8				8	6				УК-3 ПСК-1

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4. Содержание программы по темам

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
Тема 1. Понятие комплексного ресурсного анализа. Методы комплексного ресурсного анализа. Интерпретация результатов комплексного ресурсного анализа.	Методология и методы комплексного ресурсного анализа. Флагманские инструменты комплексного ресурсного анализа. Интерпретация результатов комплексного ресурсного анализа.
Тема 2. Личностно-профессиональная диагностика и комплексный ресурсный анализ: общее и особенное. Практика применения инструментов личностно-профессиональной диагностики и оценки. Структура личностно-профессиональной характеристики. Практика проведения развивающей обратной связи по результатам комплексного ресурсного анализа.	Основы методологии комплексного ресурсного анализа. Личностно-профессиональная диагностика в системе комплексного ресурсного анализа. Понятие личностных и профессиональных ресурсов. Личностно-профессиональная диагностика и комплексный ресурсный анализ: в чем специфика? Практика применения инструментов личностно-профессиональной диагностики и оценки (в формате индивидуального взаимодействия с консультантами в области оценки). Составление индивидуальных отчетов и личностно-профессиональных характеристик в формате индивидуального взаимодействия с консультантом в области оценки). Практика проведения развивающей обратной связи по результатам интервью и ОУП. ПАДИ: проблемно-аналитическая деловая игра. Цели и задачи. Особенности организации. Этапы ПАДИ. Критерии оценки. Интерпретация результатов комплексного ресурсного анализа. Психологический портрет/расширенная личностно-профессиональная характеристика. Развивающая обратная связь: практика применения по результатам комплексного ресурсного анализа.
Тема 3. Метод интервью и сферы его применения. Методика построения интервью.	«Интервью по компетенциям», «интервью на рабочем месте», «личностно-профессиональное биографическое интервью». Понятие личностно-профессионального биографического интервью и его особенности. Структура интервью, цели и задачи каждого этапа. Опорные точки для профилирования личности. Качественные показатели и индикаторы оценки руководителей посредством интервью.
Тема 4. Управленческая готовность руководителя: модель, структура и особенности формирования. Составляющие управленческой готовности.	Управленческая готовность руководителя: понятие и характеристики. Модель метакомпетенций руководителя. Составляющие управленческой готовности: лидерская, менеджерская, экспертная. Социальная направленность в модели управленческой готовности.

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

Реализация Программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими базовое образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, и систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющие навыками интерактивной работы. Условием допуска к участию в Программе является наличие у преподавателя методических разработок и опыта проведения личностно-профессиональной диагностики, комплексного ресурсного анализа.

Руководство Программы вместе с преподавателями поддерживают высокий квалификационный уровень ППС за счет регулярного повышения квалификации преподавателей, содействие в их участии в конференциях и методических семинарах, обеспечивает привлечение ППС для работы в роли экспертов в области управления персоналом, оценки при проведении открытых кадровых конкурсов, при формировании кадровых резервов, конкурсного отбора и аттестации персонала органов государственной власти и местного самоуправления.

Таблица 5. Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя/ведущего о специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная/ые квалификации/я/и	Место работы, должность, основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессии альность и/ по дополнительной квалификации	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой дисциплины (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
						Всего	В том числе преподаваемого дисциплины (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Шебураков Борисович	Ленинградское высшее военно-политическое училище ПВО им. Ю.В. Андропова, специальность – «Командная, тактическая, противовоздушная оборона», квалификация – «Социальный педагог-психолог», Московская государственная юридическая академия, специальность – «Юриспруденция», квалификация «Юрист»	Корпоративный университет РАНХиГС, HR, HR, Стратегический HR (повышение квалификации), 2020; Использование информационно-коммуникационных технологий при работе электронной информационно-образовательной среде ВУЗа, 2021	РАНХиГС, Институт ВШГУ Факультета оценки и развития управленческих кадров. (почасовая оплата труда)	Кандидат психологических наук, доцент	25	15	15	1. Понятие комплексного ресурсного анализа. Методы комплексного ресурсного анализа. Интерпретация результатов комплексного ресурсного анализа. 2. Личностно-профессиональная диагностика и комплексный ресурсный анализ: общее и особенное. Практика применения инструментов личностно-профессиональной диагностики и оценки. Структура личностно-профессиональной характеристики. Практика проведения развивающей обратной связи по результатам комплексного

								ресурсного анализа. 3. Метод интервью и сферы его применения. Методика построения интервью. 4. Управленческая готовность руководителя: модель, структура и особенности формирования. Составляющие управленческой готовности.
2. Чирковская Елена Георгиевна	Ульяновский государственный педагогический институт им. И.Н. Ульянова, специальность «Педагогика психология», квалификация «Преподаватель психологии»	Корпоративный университет РАНХиГС, HR-Стратегический HR (повышение квалификации), 2020, Использование информационно-коммуникационных технологий при работе электронной информационно-образовательной среде ВУЗа, 2018	РАНХиГС, Институт ВШГУ, Центра современных кадровых технологий. (почасовая оплата труда)	Кандидат психологических наук, доцент	24	20	12	1. Понятие комплексного ресурсного анализа. Методы комплексного ресурсного анализа. Интерпретация результатов комплексного ресурсного анализа. 2. Личностно-профессиональная диагностика и комплексный ресурсный анализ: общее и особенное. Практика применения инструментов личностно-профессиональной диагностики и оценки. Структура личностно-профессиональной характеристики. Практика проведения развивающей обратной связи по результатам комплексного ресурсного анализа. 3. Метод интервью и

									сферы его применения. Методика построения интервью. 4. Управленческая готовность руководителя: модель, структура и особенности формирования. Составляющие управленческой готовности.
3. Рожок Анатолий Васильевич	Московский Городской Психолого-Педагогический Университет, факультет социальной психологии, специальность психолог, преподаватель психологии.	Корпоративный университет РАНХиГС, HR, Стратегический (повышение квалификации), 2020.	РАНХиГС, Институт Директора образовательного центра оценки и руководителей управленческих команд Факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС. (почасовая оплата труда)	Кандидат психологических наук	9	9	8	2. Личностно-профессиональная диагностика комплексный ресурсный анализ: общее и особенное. Практика применения инструментов личностно-профессиональной диагностики и оценки. Структура личностно-профессиональной характеристики. Практика проведения развивающей обратной связи по результатам комплексного ресурсного анализа. 3. Метод интервью и сферы его применения. Методика построения интервью. 1. Понятие комплексного ресурсного анализа. Методы комплексного ресурсного анализа. Интерпретация	
4. Клепова Татьяна Анатольевна	Московский государственный открытый университет: Экономика и управление на предприятии.	Диплом о профессиональной переподготовке 500000043438., 30.12.2020,	РАНХиГС, Директор Научно-образовательного центра финансов и инвестиций (штатный)	Почетный работник высшего профессионального	28	26	12		

	Диплом ДВС 05580888, от 16.06.2000. Экономист-менеджер НОУ ВПО "Институт Московская высшая школа социальных и экономических наук"; Диплом 137724 0791282, 20.09.14 Психология. Магистр психологии	менеджмент. Удостоверение о повышении квалификации по программе «Стратегический HR» 600000356349, 26.06.2020. Диплом о профессиональной переподготовке 500000074742, 03.11.2022 менеджмент.	сотрудник)	образования РФ, Удостоверение № 593-14. Приказ №486/к-н от 11.06.2014. Знак отличия Министрства науки и высшего образования. Приказ №273 к/н, от 27.09.2019.			результатов комплексного ресурсного анализа. 4. Управленческая готовность руководителя и модель, структура и особенности формирования. Составляющие управленческой готовности.
--	--	---	------------	---	--	--	--

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Академия располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работы, итоговой аттестации слушателей, предусмотренных учебным планом вуза и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Минимально необходимый для реализации программы «Методология комплексного ресурсного анализа в оценке руководителей» перечень материально-технического обеспечения включает в себя:

- лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, итоговой аттестации (оборудованные учебной мебелью);
- библиотеку (имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет);
- компьютерные классы с персональными компьютерами на базе процессора Intel Core i3-2120;

- плазменная панель Conrac Basic 42;
- акустическая система RBH A-810;
- усилитель Crown LPS 800.

Структура информационно-образовательной среды включает:

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- специализированную электронную систему дистанционного обучения;
- базы данных электронных информационных ресурсов;
- корпоративную сеть Академии.

W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:

- <https://disk.yandex.ru/d/TLtHx8mCeUeMvQ>;
- доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;
- доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;
- систему электронной почтовой пересылки письменных работ, обучающихся;
- взаимодействие обучающихся с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии;
- проведение электронных семинаров и др.

Организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.

Поэтому в учебном процессе используются активные и интерактивные методы обучения, такие как: управляемые дискуссии, тренинги, информационные встречи, разбор конкретных деловых ситуаций, касающихся установления/расширения сотрудничества.

Помимо традиционных технологий используются игровые технологии; методические проекты; обучение в сотрудничестве; система малых групп; дифференцированный подход в обучении; тестовые технологии; информационные технологии.

Слушатели программы на период обучения обеспечиваются раздаточными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами) по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации.

Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных, семинарских, практических занятий, оборудованные местами для ведения переговоров, дискуссий, тренингов, информационных встреч.

Занятия с применением дистанционных образовательных технологий проводятся на платформе Microsoft Teams по предоставленной ссылке.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Совокупность форм обучения по программе «Методология комплексного ресурсного анализа в оценке руководителей» включает:

- лекционные занятия, в ходе которых у слушателей совершенствуются теоретические знания теории и практических методов оценки персонала;
- практические занятия, в ходе которых совершенствуются практические навыки, необходимые для применения в профессиональной деятельности;
- самостоятельную работу, закрепляющую знания, умения и практический опыт, полученные в ходе лекционных и практических занятий.

В результате освоения программы у слушателей совершенствуются личностные и профессиональные компетенции, необходимые для эффективной работы в профессиональной сфере.

В учебном процессе используются формы и методы, позволяющие реализовать инновационные образовательные технологии и стимулирующие самостоятельную работу слушателей по освоению материала. В их числе:

- проведение интерактивных лекционных занятий в форме презентаций в Power Point;
- проведение практических занятий, предусматривающих активное участие слушателей в решении практических задач и кейсов, с применением дистанционных образовательных технологий;
- организация контактной работы, в том числе семинаров, дискуссий, подготовка к которым включает совершенствование организационно-управленческой и проектно-экономической работы путем поиска, изучения, обобщения и систематизации релевантной информации; критического анализа собранных материалов и выработки собственных предложений и рекомендаций и т.д.

Программа «Методология комплексного ресурсного анализа в оценке руководителей» осваивается в срок 14 дней и 28 дней, завершается итоговой аттестацией слушателей – недифференцированным зачетом, в форме тестирования, состоящего из 20 вопросов. Минимальное количество баллов, необходимое слушателю, чтобы получить зачет составляет 10 из 20. Текущий контроль успеваемости - не предусмотрен.

В ходе обучения важными видами учебных занятий являются практические занятия. В ходе практических занятий рассматриваются основные понятия тем, углубляются и закрепляются знания слушателей по ряду рассмотренных вопросов, развиваются навыки ведения дискуссии, умения аргументировать и защищать выдвигаемые в них гипотезы, утверждения, положения.

При подготовке к практическим занятиям каждый слушатель должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- подготовить практические задания для проведения практического занятия.

На практических занятиях осуществляется проработка содержания программы. При подготовке к практическим занятиям слушателям необходимо ознакомиться с источниками, учебной литературой.

Примерное практическое задание для практического занятия

Тема. Интервью как качественный метод оценки руководителей.

Вопросы для обсуждения:

1. Общая характеристика качественных методов.
2. Причины обращения к качественным исследованиям.
3. Сопоставление количественной и качественной методологий.
4. Преимущества и ограничения качественных методов.

Задание. Определите, какие вопросы из предложенного ниже списка необходимо задать во время телефонного интервью, а какие будут неуместными. Объясните почему.

1. Расскажите мне, пожалуйста, о себе.
2. Почему Вы ушли с предыдущего места работы?
3. Какое у Вас образование? Что повлияло на выбор учебного заведения?
4. Расскажите мне о своем опыте работы. В чем конкретно состоят ваши обязанности?
5. По каким критериям Вы выбираете новую работу?
6. Какой минимальный уровень заработной платы Вы рассматриваете?
7. Уточните, пожалуйста, Ваши зарплатные ожидания.
8. Каков Ваш нынешний уровень зарплаты?
9. Ваше семейное положение.
10. На сколько Вы готовы к командировкам/переездам?
11. У Вас есть личный автомобиль? Какой марки?
12. Есть ли у Вас другие предложения о работе в настоящее время?
13. Какое у Вас хобби?
14. Есть ли у Вас знакомый юрист по защите прав интеллектуальной собственности, а то у нас есть хорошая вакансия в агентстве?

Примерное задание для контактной самостоятельной работы

Тема. Метод интервью и сферы его применения.

Вопросы для обсуждения.

1. Каковы основные особенности метода интервью?
2. Перечислите основные разновидности метода интервью.
3. Стандартизированное интервью.
4. Полустандартизированное интервью.
5. В чем состоит отличие интервьюирования и беседы?
6. По каким причинам возможно искажение информации на различных этапах интервьюирования?

Задание: составить 8 вопросов для интервью, по оценке управленческих компетенций руководителя.

Технология организации самостоятельной работы слушателей включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

Перед выполнением слушателями внеаудиторной контактной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, которое включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. Во время выполнения слушателями внеаудиторной самостоятельной работы и при необходимости преподаватель может проводить индивидуальные и групповые консультации.

Самостоятельная работа может быть выполнена в виде эссе индивидуально или группами слушателей в зависимости от цели, объекта, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений слушателей. Темы эссе обсуждаются с преподавателем.

Структура эссе.

Эссе должно состоять из трех частей:

- введение, в котором в зависимости от темы раскрывается актуальность работы или кратко перечисляются основные моменты, формулируется цель написания работы. Объем введения для эссе составляет 3-5 предложений.;

- основная часть, в которой непосредственно раскрывается заданная тема. Объем определяется требованиями преподавателя в рамках 1-3 страницы. При написании текста эссе следует выражать свои мысли кратко, лаконично, логично. Одно предложение должно содержать не более одного нового блока информации. Следует избегать длинных

предложений, неизвестных слов и понятий. За излишнее количество информации оценка может быть снижена. Цитирование в эссе не запрещается. Ссылка на первоисточник обязательна;

- заключение, в котором подводится итог проделанной работе. Объем заключения составляет 3-4 предложения.

Обязательно в эссе указывается список литературы.

Примерный перечень вопросов для самостоятельного изучения

1. Место оценки управленческих кадров в системе HR-менеджмента; специфика оценки руководителей (2 часа).
2. Эволюция подходов к оценке: дефицитарный, нормативный, ресурсный подходы (2 часа).
3. Основы методологии комплексного ресурсного анализа (2 часа).
4. Личностно-профессиональная диагностика в системе комплексного ресурсного анализа (2 часа).
5. Управленческая готовность руководителя: понятие и характеристики (2 часа).
6. Показатели управленческой готовности (2 часа).
7. Модель метакомпетенций руководителя (2 часа).
8. Интервью. Его типы. Типы интервьюера (2 часа).
9. Личностные особенности собеседника. Их учет в коммуникации (2 часа).
10. Основные этапы традиционного интервью. Особенности стрессового интервью (2 часа).

Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года) // Российская газета от 4 июля 2020 г. № 144

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации, 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.

3. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 22. Ст. 2063.

4. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 31. Ст. 3215.

5. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // «Собрание законодательства РФ», 07.05.2012, № 19, ст. 2338.

6. Постановление Правительства РФ от 31.03.2018 № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов» // «Собрание законодательства РФ», 16.04.2018, № 16 (Часть II), ст. 2359.

7. Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» // «Собрание законодательства РФ», 07.02.2005, № 6, ст. 439.

8. Постановление Правительства РФ от 05.03.2018 № 227 «О некоторых мерах по внедрению информационных технологий в кадровую работу на государственной гражданской службе Российской Федерации» (вместе с «Правилами представления документов в электронном виде кандидатом для участия в конкурсах на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв федерального государственного органа», «Правилами автоматизированной проверки сведений, представленных в электронном виде кандидатом для участия в конкурсах на замещение вакантной должности государственной гражданской

службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв федерального государственного органа")// Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>

9. Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» // «Собрание законодательства РФ», 07.02.2005, № 6, ст. 437.

10. Указ Президента РФ от 01.02.2005 N 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)»// «Собрание законодательства РФ», 07.02.2005, № 6, ст. 438.

11. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации») // «Собрание законодательства РФ», 25.02.2019, № 8, ст. 765

12. Постановление Правительства РФ от 09.09.2020 № 1387 «Об утверждении единой методики проведения аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»// «Собрание законодательства РФ», 21.09.2020, № 38, ст. 5868

13. Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 “О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации”

Распоряжение Правительства РФ № 1912-р от 14 июля 2021 г. «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации» (<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401409630/>)

15. Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации» от 21 сентября 2021 г. № 1587. / <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202109240043>

16. Указ Президента РФ от 01.05.2022 №250 «О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации» <https://www.zakonrf.info/ukaz-prezident-rf-250-01052022/>

17. Федеральный закон от 14.07.2022 г. № 266-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О персональных данных», отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившей силу части четырнадцатой статьи 30 Федерального закона «О банках и банковской деятельности».

Основная литература

1. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии : коллективная монография / под общей научной редакцией Ю. В. Синягина. — Москва : Дело РАНХиГС, 2021. — 354 с. — ISBN 978-5-85006-365-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/274058> (дата обращения: 26.06.2023).

2. Синягин, Ю. В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личности-профессиональной диагностике : монография / Ю. В. Синягин. - Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. - 186 с. - ISBN 978-5-85006-234-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1405792> (дата обращения: 26.06.2023).

3. Баранова, Е. А. Теория и практика современного интервью : учебник для вузов / Е. А. Баранова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 158 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14172-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519632> (дата обращения: 26.06.2023).

4. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510647> (дата обращения: 26.06.2023).

5. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии : коллективная монография / под общей научной редакцией Ю. В. Синягина. — Москва : Дело РАНХиГС, 2021. — 354 с. — ISBN 978-5-85006-365-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/274058> (дата обращения: 26.06.2023).

Дополнительная литература

1. Грибов, В. Д. Управленческая деятельность : учебник и практикум для вузов / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03910-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511089> (дата обращения: 26.06.2023).

2. Особенности коммуникации в стандартизированном интервью : монография / под редакцией А. А. Ипатовой, Д. М. Рогозина. — Москва : Дело РАНХиГС, 2019. — 286 с. — ISBN 978-5-7749-1407-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/143339> (дата обращения: 26.06.2023).

3. Рогозин, Д. М. Этнографическое интервью : монография / Д. М. Рогозин, А. А. Ипатова, Н. И. Галиева. — Москва : Дело РАНХиГС, 2020. — 170 с. — ISBN 978-5-85006-242-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/171100> (дата обращения: 26.06.2023).

4. Классные чины как фактор мотивации государственных гражданских служащих: историко-психологический анализ : монография / Ю. В. Синягин, И. Б. Шебураков, И. О. Тюменцев, И. В. Тушканов. — Москва : Дело РАНХиГС, 2019. — 84 с. — ISBN 978-5-7749-1495-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/143353> (дата обращения: 26.06.2023).

Интернет-ресурсы

http://gosbook_ru.reformal.ru - Экспертная сеть по вопросам государственного управления ГосБук

<http://ar.gov.ru/> - Портал административной реформы

<http://www.gosuslugi.ru/> - Портал государственных услуг

www.duma.gov.ru/ - Государственная Дума Федерального Собрания РФ

<http://www.council.gov.ru/> - Совет Федерации Федерального Собрания РФ

<http://asi.ru/> - Агентство стратегических инициатив

<http://government.ru/department/361/events/> - Проектный офис на сайте Правительства Российской Федерации

www.pmppractice.ru - Сайт группы компаний «Проектная практика», специализирующейся на управлении проектами

www.ac.gov.ru - Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации

Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека

2. www.nns.ru / - Национальная электронная библиотека

3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека

4. www.afort.ru / - Поисковая система

5. www.rambler.ru / - Поисковая система

6. www.yandex.ru / - Поисковая система

7. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс

8. <http://www.garant.ru/> - Гарант

4. Оценка качества освоения программы

По завершению обучения проводится итоговая аттестация слушателей – недифференцированный зачет по всей программе обучения, в форме тестирования, состоящий из 20 вопросов, примеры которых приведены ниже.

Критерии оценки.

Знания, умения, навыки слушателя на зачете оцениваются оценками: «зачтено» и «не зачтено». Если из 20 тестовых заданий правильный ответ содержат 10 и более вопросов, ставится оценка «зачтено», если 9 и менее – «не зачтено».

Таблица 6. Критерии оценивания в процессе итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
оценка « <i>зачтено</i> » от 10 до 20 баллов	Слушатель ответил правильно на 10 вопросов включительно.
оценка « <i>не зачтено</i> » менее 10 баллов.	Слушатель ответил правильно на 9 и менее вопросов включительно.

Примерные вопросы для подготовки к итоговой аттестации

1. Инструменты комплексного ресурсного анализа.
2. Оценка кадрового состава.
3. Методы личностно-профессиональной диагностики.
4. Требования к рабочей документации единого HR-цикла в организации.
5. Подходы к интервью, виды интервью, формы организации интервью.
6. Групповые, массовые интервью.
7. Метод интервью, достоинства и недостатки, область применения.
8. Этапы проведения интервью.
9. Социальная и управленческая ответственность руководителя.
10. Управленческий потенциал и управленческая готовность руководителя.

Примерное тестовое задание для итоговой аттестации

1. Уровень личностно-профессиональной диагностики кадрового состава, осуществляющийся с точки зрения высшего звена управления организацией, требующий проверки интегрированности практики управления персоналом в организационное планирование и связь практики службы управления персоналом с другими управленческими функциями, касающимися формирования и использования трудового потенциала организации, называется:

- а) профессиональным;
- б) линейным;
- в) стратегическим;
- г) функциональным.

2. Что позволят выявить оценку кадрового состава на основе учета результатов личностно-профессиональной диагностики:

- а) скрытые кадровые риски и угрозы для работы организации;
- б) уникальный для организации набор показателей;
- в) выявить отклонения и усилить соответствующие кадровые практики;
- г) все ответы верны.

3. Исследовательский подход к оценке кадрового состава, при котором организация приглашает консультантов, называется:

- а) стратегическим;
- б) управленческим;

- в) сравнительным;
 - г) привлечением внешних экспертов.
4. Какие возможности учета результатов ЛПД в процессе проведения кадрового аудита выделяют на текущий момент:
- а) сопоставление с группами сравнения;
 - б) применение при смене руководства в организации;
 - в) подготовка к внешней ревизии со стороны органов контроля;
 - г) формирование базы кадровых документов для архивного хранения.
5. Обучение и личностно-профессиональное развитие в логике единого HR-цикла — это:
- а) оценка эффективности процедур адаптации персонала, факторов, существенно влияющих на адаптацию, анализ используемых методов адаптации. Проведение в случае необходимости профориентационной работы;
 - б) оценка действующей системы обучения и подготовки кадров. Оценка и анализ факторов эффективности планирования обучения, организации процессов профессионального развития, оптимальности временных и финансовых затрат на обучение, а также определение его результативности и мер дальнейшего совершенствования профессионального развития персонала;
 - в) анализ наличия и действенности системы приемников в организации на разных уровнях управления и исполнения, оценка действенности существующих схем и маршрутов замещения вакантных должностей, наличия системного подхода к управлению карьерным развитием в связке с развитием личностно-профессиональным;
 - г) анализ условий труда, факторов удовлетворенности и неудовлетворенности, оснащенности рабочих мест, потерь рабочего времени по причине неоптимальных процессов, нормирование и тарификация трудовых функций.
6. Комплекс работ по созданию единого HR-цикла в организации — это...
- а) организационно-штатная политика;
 - б) информационная политика;
 - в) финансовая политика;
 - г) политика развития персонала.
7. Этап построения кадровой политики, состоящий в формулировании общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями, ценностями и стратегией развития организации — это...
- а) нормирование;
 - б) программирование;
 - в) рефлексия;
 - г) мониторинг персонала.
8. Метод обучения, который направлен на развитие личностно - профессиональных знаний и умений и характеризуется глубоким и детальным исследованием участниками обучения реальной или имитированной ситуации — это...
- а) мозговой штурм;
 - б) анализ конкретных деловых ситуаций (кейсов);
 - в) конференции и семинары;
 - г) обучение по созданию и развитию команды.
9. Планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры, назначения, создание резерва, перемещения в рамках работы единого HR-цикла в организации — это...
- а) финансовая политика;
 - б) политика развития персонала;
 - в) организационно-штатная политика;
 - г) информационная политика.

10. Основные требования, предъявляемые к рабочей документации единого HR-цикла в организации, не включают:
- а) отражение информации, относящейся к предыдущему и будущему периоду;
 - б) используемые сокращения или условные обозначения;
 - в) оценку финансовой отчетности с установленными признаками и критериями;
 - г) нет правильного ответа.
11. Основные недостатки непосредственного руководителя как субъекта, выдвигающего сотрудника в кадровый резерв – это...:
- а) необходимость соревноваться за популярность среди подчиненных;
 - б) субъективизм оценки;
 - в) трудности с обучением оценочной деятельности;
 - г) недостаточное знание специфики деятельности оцениваемого.
12. Какой из указанных ниже методов оценки является наиболее валидным для выявления уровня профессиональной компетентности участников резерва:
- а) тесты на оценку знаний, умений, навыков;
 - б) тесты интеллекта;
 - в) личностные тесты.
13. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:
- а) горизонтального типа;
 - б) центростремительного типа;
 - в) вертикального типа.
14. Интервью – это...
- а) это свободная беседа, в которой кандидат и работодатель задают вопросы и присматриваются друг к другу;
 - б) разновидность разговора, беседы между двумя и более людьми, при которой интервьюер задаёт вопросы своим собеседникам и получает от них ответы;
 - в) устный речевой контакт между людьми, объединяемыми профессиональными деловыми интересами.
15. Метод исследования, предполагающий выяснение интересующей информации в процессе двустороннего общения с испытуемым:
- а) интервью;
 - б) беседа;
 - в) опрос.
16. Интервью, при котором претендента ставят в ситуацию, обычно вызывающее у человека тревогу и беспокойство, называют:
- а) формальное;
 - б) неформальное;
 - в) стрессовое;
 - г) групповое.
17. Интервью, которое практикуется в крупных организациях при отборе претендентов на руководящие должности называется:
- а) типовым интервью;
 - б) неформальным интервью;
 - в) формальным интервью;
 - г) ситуационным интервью.
18. Управленческий потенциал – это...
- а) это совокупность профессиональных и личностных качеств, которые позволяют руководителю принимать адекватные и обоснованные управленческие решения в сложных ситуациях;
 - б) целостная развивающаяся система способностей и ресурсных возможностей

личности, которая обеспечивает активизацию продуктивных способов познавательной деятельности, мобилизацию операциональных функций, направленных на реализацию планов и стратегий профессиональной управленческой подготовки;

в) знания человека, которые возможно применить в профессиональной области.

19. Какую специфическую компетенцию выделяют для руководителей среднего звена:

- а) обмен знаниями;
- б) управление человеческими ресурсами;
- в) обмен навыками.

20. Составляющие управленческой готовности:

- а) лидерская, менеджерская, экспертная;
- б) менеджерская, психологическая, социальная;
- в) лидерская, командная, стратегическая.

Ключ: 1-в, 2-г, 3-г, 4-а, 5-б, 6-а, 7-а, 8-б, 9-в, 10-г, 11-б, 12-а, 13-в, 14-б, 15-б, 16-в, 17-г, 18-а, 19-б, 20-а.

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции, указанные в таблице 7.

Таблица 7. Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.	Знает: принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели; основы лидерства и командообразования; особенности различных стилей лидерства; процессы внутренней динамики команды, технологии и методы кооперации в командной работе. Умеет: применять теоретические основы выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели на практике. Владеет опытом организации совместной работы в команде для достижения поставленной цели.
ПСК-1. Организация и проведение оценки персонала	Знает: технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик; систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала; основ общей и социальной психологии, социологии и психологии труда); основ архивного законодательства и нормативных правовых актов Российской Федерации в области ведения документации по персоналу; локальных нормативных актов организации, регулирующих порядок оценки персонала. Умеет: определять параметры и критерии оценки персонала; разрабатывать средства и методы проведения оценки персонала. Обеспечивать организационное сопровождение оценки персонала Владеет: технологиями и методами определения профессиональных знаний, умений и компетенций; технологиями и методами оценки личностных качеств и характеристик; технологиями, методами и методиками анализа и систематизации документов и информации; работы с локальными нормативными актами организации, регуливающими порядок оценки персонала