

Приложение 1

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

---

Институт «Высшая школа государственного управления»

УТВЕРЖДЕНА  
Ученым советом РАНХиГС  
(в составе ДПП)  
Протокол от «19» сентября 2023 г. № 17

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 1**

**УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ В ИНСТИТУТАХ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ: СИСТЕМА,  
ПРОЦЕССЫ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ  
В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СФЕРЕ (ГОС HR)**

Москва, 2023

**Разработчики:**

Декан факультета оценки и развития  
управленческих кадров Института ВШГУ  
РАНХиГС, канд. психол. наук, доцент



И.Б. Шебураков

Директор научно-образовательного центра  
современных кадровых технологий ФОиР  
Института ВШГУ РАНХиГС, канд. психол.  
наук, доцент



Е.Г. Чирковская

Директор научно-образовательного центра  
оценки руководителей и управленческих  
команд факультета оценки и развития  
управленческих кадров Института ВШГУ  
РАНХиГС, канд. психол. наук



А.В. Рожок

Директор программы факультета оценки и  
развития управленческих кадров Института  
ВШГУ РАНХиГС



Н.А. Кононенко

Заместитель директора научно-  
образовательного центра оценки  
руководителей и управленческих команд ФОиР  
Института ВШГУ РАНХиГС



О.А. Воробьева

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ .....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ .....	5
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ .....	7
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ .....	8
4.1 Структура модуля .....	8
4.2 Содержание модуля .....	9
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ .....	10
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ .....	13
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ.....	16
7.1 Нормативные правовые документы.....	16
7.2. Основная литература.....	16
7.3. Дополнительная литература.....	17
7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение).....	18
8.МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ.....	19



## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

**Основной целью** модуля является формирование контекстуального понимания сущности и особенностей управления персоналом в органах публичной власти в условиях изменений, навыков эффективного применения кадровых технологий в контексте достижения стратегических целей развития органов публичной власти как организационных систем.

**Основными задачами** модуля являются:

- формирование комплексного представления об эффективности системы управления кадрами в органах публичной власти, системного видения моделей стратегического управления и организационного развития через персонал, понимания сущности и содержания кадровой политики, связи кадровой политики и организационной культуры в органах власти, роли управленческой команды и личности руководителя в формировании к стратегии и реализации кадровой политики;
- овладение современными подходами в области кадровой аналитики (BI-аналитика) и информационными системами управления кадрами;
- понимание сущности и особенностей системного управления кадровыми процессами на государственной гражданской службе, существующих подходов к оценке и повышению уровня зрелости кадровых технологий на государственной гражданской/муниципальной службе;
- овладение методологией управления кадрами ТриО: «Отбор и расстановка», «Обучение и развитие», «Оценка и стимулирование»;
- формирование системного понимания сущности понятий «зрелость руководителя», «профессионализм и компетентность», «управленческая готовность», «управленческий потенциал» и «управленческая зрелость»;
- определение подходов и технологий формирования оптимальных карьерных траекторий, оценка возможностей социальных лифтов в личностно-профессиональном развитии сотрудников в органах публичной власти.

*В рамках модуля участники проходят «Комплексный ресурсный анализ» и оценку собственной управленческой готовности по методологии личностно-профессиональной диагностики руководителей высшего звена сферы госуправления с предоставлением индивидуальной обратной связи в коучинговом формате от сертифицированного эксперта ФОиР Института ВШГУ РАНХиГС.*

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по модулю

Виды деятельности	Компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
<b>ВД</b> Организационно-управленческая деятельность	1. ОПК-1 <sup>1</sup> - Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач;	Теории и передовых практик в области управления персоналом, теоретико-методологических основ моделирования системы управления персоналом, кадровые технологии в управлении персоналом организации: сущность и виды	Применять кадровые технологии в решении профессиональных задач	Навыки разработки и реализации эффективных кадровых технологий в контексте устойчивого организационного развития
	ОПК-3 <sup>1</sup> - Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия;	Эффективного управления и межкультурной коммуникации, понимание сущности и содержания личностно-ориентированного подхода, его возможностей в контексте эффективного управления коллективом в условиях социокультурных трансформаций, изменения социально-политических и экономических реалий.	Использовать в практике методы эффективного руководства на основе анализа личностно-профессиональных ресурсов, социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий.	Владеть технологиями превенции и урегулирования конфликта, навыками эффективной коммуникации в мультикультурной среде.
	ОПК-4 <sup>1</sup> . Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет;	Сущность, содержания и технологии управления эффективностью, модели	Применять в практике различные модели и технологии управления	Эффективно применять диагностический инструментарий для

<sup>1</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 955.



Виды деятельности	Компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
		организационной эффективности, методы проектного и процессного управления, технологии управления персоналом в контексте повышения эффективности и результативности деятельности организации, позиционирования и устойчивого развития.	персоналом в контексте организационного развития, используя релевантные управленческие модели, методы и технологии.	определения стратегии развития персонала, планировать и управлять организационными изменениями, методы проектирования и управления проектами.
<b>Универсальные компетенции (УК) (формируются и (или) совершенствуются)</b>				
УК-1 <sup>12</sup> . Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач		Владеет знаниями в области системного анализа, понимание принципов стратегического управления персоналом; современных технологий управления персоналом, знает ключевые требования к руководителю в условиях социокультурных флуктуаций, методы оценки ресурсов и потенциала личностно-профессионального развития.	Использовать результаты системного анализа в контексте формирования кадровой стратегии и реализации кадровой политики в условиях изменений.	Навыки эффективного применения комплекса технологий управления персоналом, личностно-ориентированного подхода для решения стратегических задач управления персоналом на основе системного подхода.
УК-2 <sup>2</sup> . Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений		Владеет знаниями в области принятия управленческих решений, подходами и методами эффективного целеполагания и управления по целям, знает	Использует в решении профессиональных задач технологии управления по целям, делегирования, умеет оценивать ресурсы, риски и возможные	Навыки целеполагания, определения альтернативных вариантов решений с учетом возможных рисков и последствий, обоснованного

<sup>2</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 955.

Виды деятельности	Компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
		особенности нормативного правового регулирования кадровых процессов	последствия принимаемых решений	выбора оптимального способа решения профессиональных задач

### 3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.1

Объем модуля		
Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>	<b>30</b>	<b>56</b>
Лекционного типа (Л)/интерактивные занятия (ИЗ)	12/12	0
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ)/интерактивные занятия (ИЗ)	-/-	-/-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ)/интерактивные занятия (ИЗ)	18/18	56\56
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>	<b>0</b>	<b>40</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>		Зачет
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>	<b>126</b>	



# 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ 4.1 Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура модуля																			
№ 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.)	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		
1.	Эффективная система управления: сущность и структурные элементы	28	6		2	4			14			14		10	ДЗ		УК-1 УК-2 ОПК-1		
2.	Управление кадровыми процессами на государственной гражданской службе: от ситуативного реагирования к системности	38	10		4	6			14			14		10	К		ОПК-3 ОПК-4		
3.	Кадровый цикл: модели и технологии управления	32	8		4	4			14			14		10	К		ОПК-1 ОПК-4		
4.	Личность руководителя и управленческая зрелость	28	4		2	4			14			14		10	ДЗ		УК-1 ОПК-1		
	Итого:	126	30		12	18			56			56		40		зачет			



## 4.2 Содержание модуля

Таблица 4.2.1

### Содержание модуля

Номер и наименование темы	Содержание темы (раздела)
1. <b>Эффективная система управления: сущность и структурные элементы</b>	Трансформация системы управления кадрами. Критерии выбора стратегии управления кадрами и ее составляющих. Модели стратегического управления и организационного развития через персонал. Кадровая политика и организационная культура в органах власти. Стратегия развития как проекция руководителя. Организационная культура и поведение, управленческая команда и личность руководителя в формировании кадровой стратегии и реализации кадровой политики. Кадровая аналитика (BI-аналитика) и ее использование для определения и корректировки кадровой стратегии. Современные информационные системы управления кадрами (от ЕИСУКС до корпоративных платформ). Выездные тематические мероприятия. Внеаудиторная работа с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся: культурно-образовательное мероприятие по теме «Организация сбора данных для формирования системы кадровой аналитики» на базе Российской государственной библиотеки.
2. <b>Управление кадровыми процессами на государственной гражданской службе: от ситуативного реагирования к системности</b>	Институциональные преобразования государственного и муниципального управления в России. Особенности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих. Кадровые технологии на государственной гражданской службе. Нормативное правовое регулирование кадровых процессов в органах власти: традиции и новеллы. Уровень зрелости кадровых технологий на государственной гражданской/муниципальной службе. Управление изменениями и организационно-штатные преобразования в органах власти: «как есть» и «как должно быть». Коммуникационные мероприятия: открытый разговор
3. <b>Кадровый цикл: модели и технологии управления</b>	Кадровый цикл (HR-цикл): понятие и ключевые элементы. Кадровый цикл как жизненный цикл пребывания сотрудника в организации и как годовой цикл работы кадровой службы. Содержание кадровых технологий на государственной/муниципальной службе и возможность применения опыта негосударственной сферы: тренды и вызовы в условиях новой социальной нормальности. Критерии эффективности управления кадровыми процессами: переход от отдельных функций к системному управлению людьми. Ключевые элементы методологии



Номер и наименование темы	Содержание темы (раздела)
	управления кадрами ТриО: Отбор и расстановка, Обучение и развитие, Оценка и стимулирование.
<b>4. Личность руководителя и управленческая зрелость</b>	Зрелость руководителя и ее ключевое отличие от профессионализма и компетентности. Управленческая готовность, управленческий потенциал и управленческая зрелость. Как перейти от развития управленческих компетенций к формированию и развитию управленческой зрелости. Роль оптимальных карьерных траекторий и социальных лифтов в личностно-профессиональном развитии – возможно ли быстрое «созревание»? Коммуникационные мероприятия: встреча «без галстука».

#### **5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ**

Самостоятельная работа слушателей в рамках модуля представляет собой планируемую учебно- и научно-исследовательскую деятельность, выполняемую во внеаудиторное время по заданию и при индивидуальном методическом сопровождении преподавателями. Задачами самостоятельной работы являются:

- систематизация и углубление теоретических знаний, навыков их применения для решения профессиональных задач;
- развитие рефлексивности, способностей к саморазвитию, ориентированности на самосовершенствование и самореализацию;
- развитие исследовательских умений; навыков использования материала, собранного и полученного в ходе самостоятельной работы, при выполнении практических заданий, предусмотренных в модуле, для эффективной подготовки к промежуточной и итоговой аттестации.

В процессе самостоятельной работы слушатель приобретает навыки самоорганизации, самоконтроля, самоуправления, саморефлексии и становится активным самостоятельным субъектом учебной деятельности.

Самостоятельная работа по модулю включает:

- анализ официальных документов: законов, подзаконных нормативных правовых актов, нормативно-инструкционных и справочных материалов, данных статистики и результатов научных исследований по вопросам приоритетных направлений развития государственной службы, институциональных изменений государственного и муниципального управления, кадровой политики в органах власти, системы оценки и управления профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих с использованием информационно-поисковых систем «Консультант-плюс», «Гарант», глобальной сети интернет, открытых данных и информации, размещенной на официальных сайтах. Список нормативных правовых актов, интернет-ресурсов, на которых необходимо сфокусировать внимание, представлен в разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля»;
- анализ научной и методической литературы, материалов научных периодических изданий, презентационных материалов;
- решение кейсов.

В процессе самостоятельной работы внимание необходимо акцентировать на сущности личностно-ориентированного и ресурсного подходов в управлении персоналом, на подходах к определению сущности кадровых процессов, специфике кадровой политике



в органах публичной власти, следует обратить на определение основных понятий модуля. В списке рекомендуемой литературы представлены ключевые разработки, научно-методологические основы модели управленческой готовности и ее составляющих, являющиеся результатом многолетних исследований коллектива Факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС. Полезно при работе с источниками составлять опорные конспекты, дополняя конспекты лекций. При возникновении вопросов в процессе самостоятельной работы необходимо фиксировать для получения разъяснений и консультаций с преподавателями. Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанна слушателем собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия. При изучении научных текстов важно сконцентрироваться на выполнении следующих задач:

- поисковая (выделить информацию, связанную с подготовкой эссе и наиболее интересными направлениями, которые в дальнейшем могут быть связаны с объектом итогового выпускного проекта);

- усваивающая;

- системно-аналитическая и критическая (критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему);

- творческая (связанная с готовностью слушателя в том или ином виде использовать собранную информацию как отправной пункт для собственных рассуждений, использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику для аргументации собственной позиции, определение направлений развития высказанных идей и точек зрения).

При работе с источниками слушателям рекомендуется ведение следующих видов систематизированной записи:

- аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;
- тезирование и цитирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала с указанием источника;
- конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного. В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства.

Следует подчеркнуть, что усвоение теоретического материала закрепляется на практических занятиях в процессе дискуссий и анализа лекционного материала, с помощью решения проблемных ситуаций, кейсов, в процессе тренингов, фасилитационных и проектно-аналитических сессий.

#### **Вопросы для самоподготовки к лекционным занятиям:**

1. Трансформация системы управления кадрами.
2. Критерии выбора стратегии управления кадрами и ее составляющих.
3. Модели стратегического управления и организационного развития через персонал.
4. Кадровая политика и организационная культура в органах власти.
5. Институциональные преобразования государственного и муниципального управления в России.
6. Кадровые технологии на государственной гражданской службе.
7. Кадровый цикл (HR-цикл): понятие и ключевые элементы.
8. Кадровый цикл как жизненный цикл пребывания сотрудника в организации и как годовой цикл работы кадровой службы.
9. Критерии эффективности управления кадровыми процессами: переход от отдельных функций к системному управлению людьми.



10. Управленческая готовность, управленческий потенциал и управленческая зрелость.

#### **Вопросы для подготовки к практическим занятиям:**

1. Кадровая политика и организационная культура в органах власти.
2. Стратегия развития как проекция руководителя.
3. Организационная культура и поведение, управленческая команда и личность руководителя в формировании кадровой стратегии и реализации кадровой политики.
4. Кадровая аналитика (BI-аналитика) и ее использование для определения и корректировки кадровой стратегии.
5. Современные информационные системы управления кадрами (от ЕИСУКС до корпоративных платформ).
6. Нормативное правовое регулирование кадровых процессов в органах власти: традиции и новеллы.
7. Уровень зрелости кадровых технологий на государственной гражданской/муниципальной службе.
8. Управление изменениями и организационно-штатные преобразования в органах власти: «как есть» и «как должно быть».
9. Критерии эффективности управления кадровыми процессами: переход от отдельных функций к системному управлению людьми.
10. Зрелость руководителя и ее ключевое отличие от профессионализма и компетентности. Как перейти от развития управленческих компетенций к формированию и развитию управленческой зрелости.
11. Роль оптимальных карьерных траекторий и социальных лифтов в личностно-профессиональном развитии – возможно ли быстрое «созревание»?

#### **Примерные домашние задания:**

1. Вспомните примеры из собственной практики проблемные ситуации, решение которых потребовало максимальной концентрации Ваших усилий, и вы считаете его максимально результативным. Опишите подробно ситуацию и принятый Вами вариант решения, приведите аргументы в пользу принятия именно Вашего варианта решения проблемы.
2. Вам представлены различные кадровые стратегии. Проанализируйте их с точки зрения степени реализуемости и применимости к органам публичной власти. Если бы перед Вами была поставлена руководством задача разработки кадровой стратегии с чего бы Вы начали и каков был бы Ваш алгоритм действий. Опишите Ваши шаги и приведите аргументы.

#### **Подготовка к зачету**

Подготовка к зачету способствует углублению, обобщению и систематизации знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению профессиональных задач. Зачет по модулю проходит в устной форме на основе перечня вопросов, которые отражают содержание действующей рабочей программы модуля. К зачету допускается слушатель, выполнивший в полном объеме задания, предусмотренные в рабочей программе модуля. Готовясь к зачету, важно обратить внимание на предъявляемые требования, ознакомиться с предлагаемыми к зачету вопросами. Необходимо изначально определить, какая из пройденных тем вызывает трудности, и самостоятельно еще раз ее изучить. При необходимости можно обратиться за консультацией. При подготовке можно воспользоваться следующими рекомендациями:

1. Расположение всего материала согласно вопросам, которые будут на зачете. Это позволит сориентироваться и сгруппировать всю необходимую информацию, что существенно сократит время дальнейшей подготовки.



2. Техническое запоминание приносит мало пользы, — за короткое время все «вызубренные» сведения забудутся. Поэтому в процессе обучения важно переосмысливать материал, рассматривать альтернативные идеи и варианты.

3. «Шпаргалками» пользоваться, как известно, нельзя. Но их подготовка представляет собой процесс систематизации и оптимизации полученных сведений.

4. При ответе слушатель должен изначально продемонстрировать усвоенные по программе познания. Дополнительным плюсом считается то обстоятельство, когда по теме высказываются дополнительные, аргументированные точки зрения, что свидетельствует о глубокой проработке материала по теме.

Результаты сдачи зачета оцениваются отметкой «зачтено» или «не зачтено».

#### **Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Заборовская, С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе: учебное пособие для вузов / С. Г. Заборовская. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 209 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14805-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/kadrovyy-menedzhment-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-i-municipalnoy-sluzhbe-519830>;
2. Модель позиционного обучения студентов [Электронный ресурс]: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Московский городской педагогический университет, 2012. — 152 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/27375.html>. — ЭБС «IPRbooks»
3. Образовательные инновации и практики карьеры: сборник методических материалов и статей / РАНХиГС при Президенте РФ. — М.: Дело, 2015. — 192 с.

### **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ**

#### **6.1 Текущий контроль**

Текущий контроль предусматривает выполнение домашних заданий. Тематика домашних заданий связана с содержательными элементами модуля.

#### **Требования к выполнению заданий текущего контроля**

Внимательно следуйте инструкции при выполнении задания и обратите внимание на заполнение всех разделов в предлагаемых формах. Обратите внимание на аргументацию собственной позиции, предлагаемых Вами решений. Ваши предложения должны быть ориентированы на Ваш управленческий опыт и отражать Ваше личное видение проблемы, путей ее решения, быть максимально конкретными и применимыми, масштабируемыми и тиражируемыми в управленческой практике.

#### **Примерная тематика**

1. Кадровые технологии в органах публичной власти.
2. Критерии эффективности управления кадровыми процессами: переход от отдельных функций к системному управлению людьми.
3. Основные подходы к разработке стратегий развития персонала.
4. Типичные стратегии организации (предпринимательская, стратегии динамичного роста, стратегии прибыльности, ликвидационная стратегия) и их влияние на стратегию управления персоналом.
5. Концептуальные основы кадровой политики организации. Цели, задачи и основные элементы кадровой политики.



6. Основные подходы к формированию кадровой политики. Кадровая политика и организационная культура.
7. Параметры и критерии эффективной кадровой политики организации.
8. Организационная диагностика в управлении организационным развитием.
9. Стратегическое управление талантами.
10. Управление развитием карьеры в контексте организационного развития.

## 6.2 Форма промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по модулю (зачет) проводится в письменной форме. Зачет проводится в формате эссе. Эссе представляет собой творческое задание, которое направлено не только на оценку способности на применения полученного в ходе модуля материала теоретического в решении поставленной задачи, но и предусматривает аккумулирование собственного практического опыта. Написание работы сопряжено с комплексной характеристикой принципов формирования HR-стратегии организации, в которой работает слушатель, и оценкой ее эффективности. Эссе оценивается по следующим критериям.

### Критерии оценки

Идентификационный номер слушателя \_\_\_\_\_

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ/ШКАЛЫ*	1	2	3	4	5
Масштабность и системность мышления					
Комплексность и глубина анализа					
Степень выраженности собственной позиции					
Логичность и связность изложения					
Обоснованность аргументов и выводов					
Итоговый бал:					
Дополнительные комментарии по результатам оценки:					

### Вопросы к зачету

1. Институциональные преобразования государственного и муниципального управления в России.
2. Особенности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих.
3. Нормативное правовое регулирование кадровых процессов в органах власти.
4. Трансформация системы управления кадрами в органах публичной власти.
5. Кадровые технологии на государственной гражданской службе.
6. Модели стратегического управления и организационного развития через персонал.
7. Кадровая политика и организационная культура в органах власти.
8. Стратегия развития как проекция руководителя.
9. Организационная культура и поведение, управленческая команда и личность руководителя в формировании кадровой стратегии и реализации кадровой политики.
10. Кадровая аналитика (BI-аналитика) и ее использование для определения и корректировки кадровой стратегии.
11. Современные информационные системы управления кадрами (от ЕИСУКС до корпоративных платформ).
12. Кадровый цикл (HR-цикл): понятие и ключевые элементы.

\* 1 – минимальная степень выраженности критерия, 5 – максимальная.



13. Критерии эффективности управления кадровыми процессами: переход от отдельных функций к системному управлению людьми.
14. Ключевые элементы методологии управления кадрами ТриО: Отбор и расстановка, Обучение и развитие, Оценка и стимулирование.
15. Зрелость руководителя и ее ключевое отличие от профессионализма и компетентности.
16. Управленческая готовность, управленческий потенциал и управленческая зрелость.
17. Роль оптимальных карьерных траекторий и социальных лифтов в личностно-профессиональном развитии.
18. Стратегия управления персоналом. Теоретико-методологические подходы к стратегическому управлению персоналом.
19. Основные подходы к разработке стратегий развития персонала.
20. Этапы формирования стратегии управления персоналом.
21. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии организации.
22. Типичные стратегии организации (предпринимательская, стратегии динамичного роста, стратегии прибыльности, ликвидационная стратегия) и их влияние на стратегию управления персоналом.
23. Концептуальные основы кадровой политики организации. Цели, задачи и основные элементы кадровой политики.
24. Основные подходы к формированию кадровой политики. Кадровая политика и организационная культура.
25. Типы кадровой политики (активная, пассивная, превентивная, реактивная, открытая и закрытая кадровая политика). Факторы, влияющие на выбор типа кадровой политики.
26. Стратегическое планирование персонала.
27. Параметры и критерии эффективной кадровой политики организации.
28. Организационная диагностика в управлении организационным развитием.
29. Методы диагностического исследования организации.
30. Количественные и качественные методы диагностики.
31. Управление организационными изменениями.
32. Классификация методов управления персоналом.
33. Современные тенденции и подходы к развитию методов управления персоналом.
34. Нормативный, компетентностный, ресурсный, личностно-ориентированный подходы к управлению.
35. Развитие персонала: методы и технологии.
36. Стратегическое управление талантами.
37. Управление развитием карьеры в контексте организационного развития.

Таблица 6.2.1

**Оценивание слушателя на зачете по модулю**

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он усвоил программный материал, демонстрирует свободное владение понятийно-категориальным аппаратом и умение эффективно использовать теоретические знания в решении практических задач, обосновывает и аргументирует собственную позицию, демонстрирует способность самостоятельно и творчески мыслить. Эссе оценено - не менее, чем 15 баллов.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает



Оценка	Требования к знаниям
	существенные ошибки, демонстрирует отрывочные знания, представленное эссе оценено - менее, чем на 15 баллов.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

### 7.1 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 [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/);
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/);
3. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (ред. от 10.07.2023)// Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 22. Ст. 2063. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_42413/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/);
4. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. от 24.07.2023)// Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 31. Ст. 3215. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/);
5. Паспорт проекта Федерального закона № 396477-8 «О внесении изменений в Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» (по вопросу унификации сведений о кадровом составе органов публичной власти)" (внесен Правительством РФ) [https://sozd.duma.gov.ru/bill/396477-8](https://sozd.duma.gov.ru/bill/396477-8;);
6. Распоряжение Правительства РФ от 06.07.2023 № 1808-р «О проекте федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации»» <http://government.ru/docs/all/148445/>.

### 7.2. Основная литература

1. Землянская О.Е., Юрлова А.А. Привлечение персонала в условиях быстрых изменений // Управление развитием персонала. — 2023. — №1. — С.10–16;
2. Михайлова Л.Л. Условия развития компетентности специалистов // Управление развитием персонала. — 2023. — №01. — С.76–83.;
3. Базаров Т.Ю., Кариева Н.Т. Методика выявления представлений о доверии в организации // Социальная психология и общество, 2022 том 13, № 3, с. 134-162;
4. Синягин Ю. В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике: монография. – М.: Дело, 2020;
5. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии. – М.: Дело, 2021;
6. Андруник А.П., Суглобов А.Е., Руденко М.Н. Кадровая безопасность. инновационные технологии управления персоналом. Учебное пособие. 2-е изд. — М.: Дашков и Ко. 2020. 508 с.;



7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: Юнити, 2017. – 223 с.;
8. Беликова, И.П. Управление персоналом: учебное пособие (краткий курс лекций) / И.П. Беликова; Ставропольский гос. аграрный университет ун-т. – Ставрополь, 2014. – 64 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/61102/>;
9. Белогаш М. А., Дубинина Г. А., Кондрахина Н. Г. Английский язык в профессиональной сфере: Управление персоналом. Часть 2. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. - 244 с.;
10. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. 64 с.;
11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: Монография / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, И.А. Эсаулова и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 240 с.;
12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.;
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория.: Кн.2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.;
14. Клычникова К.А., Трегубова К.Е., Чирковская Е.Г. Карьерные траектории руководителей системы государственного управления // Образование личности, 2018 №2. - С. 51-55.;
15. Кристенсен Р. Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта. От великой идеи к деловой практике. Изд-во «Олимп-Бизнес», 2012. - 288 с.;
16. Кязимов К. Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. – М.: Юрайт. 2019. 202 с.;
17. Руденко А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: Феникс. 2020. 320 с.;
18. Сиягин Ю.В. Потенциал и управленческая готовность руководителя (The Components of Managerial Alacrity of Government Executives) European Research Studies Journal, 2018. - Vol. XXI, Issue 1. - P. 295-308 (SCOPUS);
19. Сиягин Ю.В., Сиягина Н.Ю., Баркова Ю.К. Управление личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом: технологии оценки и мотивации // Образование личности. - 2018. - №2. - С. 36-45.;
20. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 720 с.;
21. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. – М.: Изд-во Дело, 2013. - 384 с.

### 7.3. Дополнительная литература

1. Сиягина Н.Ю. Личностно-ориентированный подход в управлении личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом // Техническое творчество молодежи. - №6 (112). - 2018.- С. 35-37;
2. Сиягин Ю. В. и др. Личностно-профессиональная диагностика как комплексный механизм оценки компетентностей и компетенций гражданских служащих // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 11. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnala/2013/11/psix%D0%BE%D0%BEgiy%D0%B0/sinyagin-pereverzina-kosorotkina-mudarisov.pdf](http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2013/11/psix%D0%BE%D0%BEgiy%D0%B0/sinyagin-pereverzina-kosorotkina-mudarisov.pdf);
3. Логинова Ю. С. Методы и системы диагностики оценки управленческого персонала организации // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. – 2012. – №. 3. – С. 61-66. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://vestnik.samgtu.ru/uploads/series/1/22/239/2012-3--0010.pdf>;
4. Развитие потенциала сотрудников [Электронный ресурс]: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Д. Болдогоев [и др.]. — Электрон.



- текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2017. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/68009.html>;
5. Hard Times for Soft Power: (an Interview with Nye J.S.)/Weatherhead Center for International Affairs. 2017. May 30. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://epicenter.wcfia.harvard.edu/blog/joseph-nye-qa>.— ЭБС «IPRbooks»;
  6. Ragan, D. D. (2018). A Structured Course for Personal and Professional Development. Honors in Practice, 14, 43–57. - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1177921&lang=ru&sit e=eds-live>.

#### **7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)**

1. AUP.Ru. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]: бизнеспортал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru>
2. eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]: научная электронная библиотека. – Доступ зарегистрированным пользователям по паролю. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
3. HR-Journal. Работа с персоналом [Электронный ресурс]: Интернет-журнал. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru>, свободный
4. Info Management [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: <http://infomanagement.ru>
5. Quality.eup.ru [Электронный ресурс]: сайт о менеджменте качества. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru>, свободный
6. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) [Электронный ресурс]: [сайт]. – Режим доступа: [www.wciom.ru](http://www.wciom.ru),
7. Единое окно доступа к образовательным ресурсам [Электронный ресурс]: федеральный портал. – Режим доступа: <http://window.edu.ru>
8. Единый архив экономических и социологических данных [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: <http://sophist.hse.ru>
9. Журнал социологии и социальной антропологии (ЖССА) [Электронный ресурс] : научный журнал / учредители : Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), Социологический институт РАН (СИ РАН), Международный Фонд поддержки социогуманитарных исследований и образовательных программ «Интерсоис». – 1998 - . – Санкт-Петербург, 1998 - . – 5 раз в год. – ISSN 2306- 6946 // eLIBRARY.RU. – Доступ зарегистрированным пользователям по паролю. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=7800>
10. КиберЛенинка [Электронный ресурс]: научная электронная библиотека. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>, свободный
11. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
12. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]: Интернет-проект. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru>
13. Менеджмент [Электронный ресурс]: [сайт] // Элитариум. Центр дополнительного образования. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/management>



14. Управление персоналом [Электронный ресурс] / учредитель: ООО «Журнал «Управление персоналом». – 1996 - . – Москва, 2004 - . – 2 раза в месяц. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>
15. Энциклопедия менеджмента [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru>

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ**

Для обеспечения обучения слушателей и проведения промежуточной аттестации по модулю «Управление кадрами в органах публичной власти: система, процессы и критерии эффективности» РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей реализацию программы модуля, проведение итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом.

Учебный процесс проходит в аудиториях, обеспечивающих возможность доступа слушателей к информационным образовательным технологиям, автоматизированным системам поиска и хранения информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через Систему дистанционного обучения (СДО) WebTutor. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения. Вебинары проводятся в режиме видеоконференции.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов. Итоговая аттестация проходит в форме онлайн тестирования на информационно-образовательном портале Института ВШГУ.

Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по заверении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет (например, Google).

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по заверении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.