

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 2**

**ОТБОР/ПОДБОР И РАССТАНОВКА КАДРОВ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ**

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



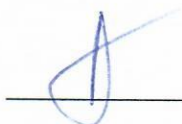
И.Б. Шебураков

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



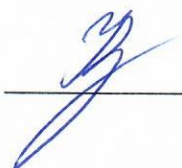
А.В. Рожок

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 .....	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ .....	6
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ .....	7
4.1 Структура модуля.....	7
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 .....	18
7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы (информационные технологии, ..... программное обеспечение).....	18
7.5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	19
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ .....	19



## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

**Основной целью** модуля является овладение подходами и прорывными технологиями в области отбора/подбора и расстановки персонала.

**Основными задачами** модуля являются:

- углубление знаний в области современных тенденций управления персоналом и кадровых технологий;
- развитие навыков принятия эффективных кадровых решений в контексте личностно-ориентированного подхода;
- формирование подходов и методов кадрового планирования, роли кадровой статистики, кадровых метрик, анализа динамики качественных и количественных характеристик кадрового состава в кадровом планировании органов публичной власти, а также разбор кейсов предикативной аналитики;
- овладение прорывными технологиями в области поиска, привлечения, оценки и отбора кандидатов в органы публичной власти;
- формирование системного понимания подходов к комплектованию и расстановке кадров, понимание принципов и технологий формирования эффективных управленческих команд;
- формирование навыков осуществления релевантного выбора методов и технологий отбора/подбора персонала в контексте повышения эффективности органов публичной власти.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения по модулю

Виды деятельности	Компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая деятельность	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

<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
ВД Информационно-аналитическая деятельность	2. ОПК-5 <sup>1</sup> . Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.	Теоретико-методологических подходов к исследованию информации, принципов информационной аналитики и информационно-аналитического обеспечения деятельности	Использовать информационные и программные средства при решении профессиональных задач	Эффективного применения методов и технологий информационно-аналитической деятельности, программных средств и продуктов для решения задач в области управления персоналом и оценки
<b>Универсальные компетенции (УК) (формируются и (или) совершенствуются)</b>				
УК-6 <sup>1</sup> . Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни		Знания в области саморазвития и тайм-менеджмента, оценки собственных ресурсов и управления личностно-профессиональным развитием	Оценивать ресурсы собственные и коллег, определять, планировать и управлять процессом личностно-профессионального развития на основе результатов оценки	Эффективное и релевантное применение оценочных инструментов и технологий для определения направлений личностно-профессионального развития и развивающих действий



### 3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 2

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>60</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	60/60
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>		<b>54</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>		ЭКЗАМЕН
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)</b>	<b>144</b>	

# 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ 4.1 Структура модуля

Таблица 3

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					Всего	В том числе								
			В форме практической подготовки	Лекции	Практические (семинарские) занятия	Контактная самостоятельная работа, час.			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.	Кадровое планирование, предиктивная аналитика в кадровом планировании	30	8		2	4			14			14		10	ДЗ		УК-6 ОПК-1
2.	Поиск и привлечение кадров на государственную гражданскую службу	38	8		4	4			16			16		14			УК-6 ОПК-1 ОПК-5
3	Оценка и отбор кандидатов в органы публичной власти	42	8		4	6			16			16		16			УК-6 ОПК-1 ОПК-5
4	Подходы к комплектованию и расстановке кадров:	34	6		2	4			14			14		14			УК-6 ОПК-1





## 4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля

Номер и наименование темы	Содержание темы
1. <b>Кадровое планирование, предикативная аналитика в кадровом планировании</b>	Кадровая статистика, кадровые метрики, анализ динамики качественных и количественных характеристик кадрового состава в органах публичной власти. Кадровое планирование в органах власти. Стабильность, уровень текучести и кадровая обеспеченность в органах власти. Анализ и прогноз изменения кадрового состава на государственной гражданской/муниципальной службе. Коммуникационное мероприятие.
2. <b>Поиск и привлечение кадров на государственную гражданскую службу</b>	Кадровые базы данных и их использование: обзор цифровых сервисов и эффективная работа в экосистеме. Должностной принцип организации: особенности типологизации и классификации должностей. Регламентация профессиональной служебной деятельности. Конкурсный и внеконкурсный способы замещения должностей. Кадровые резервы: технологии формирования и эффективного применения. Выездное тематическое занятие.
3. <b>Оценка и отбор кандидатов в органы публичной власти</b>	Технология открытых управленческих конкурсов и их потенциал для кадровой работы. Квалификационные требования и оценка компетенций: как совместить разные фокусы внимания (практики реализации). Оценка уровня квалификации и профессионального уровня: правовые и организационные основы, методы и технологии. Технология разработки и внедрения модели компетенций. Инструменты отбора на ГГС (от тестов и опросников до ассессмент-центров и комплексного ресурсного анализа). Возможности централизации и дифференциации оценки при поступлении на государственную гражданскую службу. Оценка и личностно-профессиональная диагностика в подборе руководителей и формировании команд. Внеаудиторная работа с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся: культурно-образовательное мероприятие по теме «Система оценки кандидатов при подборе персонала, этические требования и ограничения при подборе инструментов» (на примере спектакля «Метод Гронхольма»). Цель мероприятия - на основании использования наблюдения как метода оценки персонала определять мотивационные особенности, позитивные и деструктивные паттерны поведения сотрудника для определения приоритетных направлений развития карьеры в органах государственной службы



Номер и наименование темы	Содержание темы
4. Подходы к комплектованию и расстановке кадров: принципы формирования собственной команды руководителем	Интервью как инструмент оценки кандидатов (практикум). Подбор в команду с учетом характеристик сотрудников. Модель 5F развития команды и целенаправленное формирование руководителем своего ближайшего окружения.

## 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;
- выполнение практических заданий.

В процессе самостоятельной работы внимание необходимо акцентировать на сущности оценки в управлении персоналом, специфике кадровой политике в органах публичной власти, особенностях системы оценки на государственной гражданской службе, нормативном правовом регулировании оценочных процедур, сложившуюся практику оценки и применяемых методах, следует обратить на определение основных понятий модуля, ознакомиться с методиками Минтруда России, направленных на совершенствование системы оценки, в частности, с Методическим инструментарием по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку), 2013, Методическим инструментарием по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы, 2014, Методикой всесторонней оценки



профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего, 2016, Методическим инструментарием по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (Версия 3.2), 2017 – 2020, Методикой оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов, 2018, Методическим инструментарием по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации (Версия 3.1), 2018, Единой методикой проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв государственных органов, 2018, а также с результатами конкурсов «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления». 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. Кадровая статистика, кадровые метрики, анализ динамики качественных и количественных характеристик кадрового состава в органах публичной власти.
2. Кадровое планирование в органах власти.
3. Кадровые базы данных и их использование: обзор цифровых сервисов и эффективная работа в экосистеме. Должностной принцип организации: особенности типологизации и классификации должностей.
4. Регламентация профессиональной служебной деятельности.
5. Конкурсный и внеконкурсный способы замещения должностей.
6. Кадровые резервы: технологии формирования и эффективного применения.
7. Технология открытых управленческих конкурсов и их потенциал для кадровой работы.
8. Оценка уровня квалификации и профессионального уровня: правовые и организационные основы, методы и технологии.
9. Технология разработки и внедрения модели компетенций. Инструменты отбора на ГГС (от тестов и опросников до ассессмент-центров и комплексного ресурсного анализа).
10. Возможности централизации и дифференциации оценки при поступлении на государственную гражданскую службу.
11. Оценка и личностно-профессиональная диагностика в подборе руководителей и формировании команд.

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

1. Стабильность, уровень текучести и кадровая обеспеченность в органах власти.
2. Анализ и прогноз изменения кадрового состава на государственной гражданской/муниципальной службе.
3. Возможности и реальные кейсы предикативной аналитики.
4. Кадровые базы данных и их использование: обзор цифровых сервисов и эффективная работа в экосистеме.
5. Инструменты отбора на ГГС (от тестов и опросников до ассессмент-центров и комплексного ресурсного анализа).
6. Оценка и личностно-профессиональная диагностика в подборе руководителей и формировании команд.
7. Методы и инструменты оценки кандидатов.
8. Подбор в команду с учетом характеристик сотрудников.
9. Модель 5F развития команды и целенаправленное формирование руководителем своего ближайшего окружения.

#### **Примерные домашние задания**

1. Провести сравнительный анализ подходов в области оценки и отбора кадров в органах публичной власти на примере двух регионов, федеральных и региональных практик, практик государственной гражданской службы и муниципальных.
2. Оценить уровень зрелости системы отбора и оценки при поступлении на должности государственной гражданской службы.
3. Анализ применяемых в управленческой практике методов и инструментов оценки, определение критериев выбора того или иного инструментария оценки.



## Подготовка к экзамену

Подготовка к экзамену способствует углублению, обобщению и систематизации знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению профессиональных задач. Экзамен 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 экзамену, важно обратить внимание на предъявляемые требования, ознакомиться с предлагаемыми вопросами. Необходимо изначально определить, какая из пройденных тем вызывает трудности, и самостоятельно еще раз ее изучить.

Результаты сдачи экзамена оцениваются отметкой по четырех-балльной системе (отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно).

### 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-grazhdanskoy-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.

#### Примерная тематика

1. Кадровое планирование, предикативная аналитика в кадровом планировании.
2. Поиск и привлечение кадров на государственную гражданскую службу.
3. Оценка и отбор кандидатов в органы публичной власти.
4. Подходы к комплектованию и расстановке кадров: принципы формирования собственной команды руководителем.

### 6.2 Форма промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по модулю экзамен проводится в письменной форме на основе метода кейс-стади.



### Вопросы для подготовки к экзамену

1. Типы диагностических процедур в оценке персонала: возможности и ограничения.
2. Интеграция результатов оценки в систему управления организацией.
3. Правовые и этические нормы организации подбора и оценки персонала.
4. Предмет и критерии оценки персонала: оценка компетенций, оценка результативности, оценка вовлеченности, оценка потенциала.
5. Компетентностный подход: становление и развитие.
6. Компетенции и компетентности. Эволюция моделей компетенций. Этапы анализа деятельности и моделирования компетенций в организации.
7. Анализ и прогноз изменения кадрового состава на государственной гражданской/муниципальной службе.
8. Кадровые базы данных и их использование: обзор цифровых сервисов и эффективная работа в экосистеме.
9. Регламентация профессиональной служебной деятельности.
10. Конкурсный и внеконкурсный способы замещения должностей.
11. Кадровые резервы: технологии формирования и эффективного применения.
12. Технология открытых управленческих конкурсов и их потенциал для кадровой работы в органах власти.
13. Оценка уровня квалификации и профессионального уровня: правовые и организационные основы, методы и технологии.
14. Технология разработки и внедрения модели компетенций.
15. Инструменты отбора на ГГС (
16. Оценка и личностно-профессиональная диагностика в подборе руководителей и формировании команд.
17. Модель 5F развития команды и целенаправленное формирование руководителем своего ближайшего окружения.
18. Методики оценки: репертуарные решетки, критический инцидент, прогностическое интервью, прямые атрибуты, иерархический анализ задач.
19. Технология Центра Оценки персонала (assessment center): этапы, типы и примеры упражнений (презентации, групповые дискуссии, ин-баскет, ролевые упражнения и др.), оценочные шкалы.
20. Технологии оценки и развитие кадрового потенциала.
21. Подходы к оценке персонала организации: нормативный, компетентностный, ресурсный, личностно-ориентированный подходы к управлению персоналом.
22. Оценка в формировании и управлении кадровым резервом.
23. Роль оценки в управлении профессиональным развитием государственных гражданских служащих.

### Кейс-стади

Для оценки уровня овладения материалами модуля используется метод кейс-стади. Основные цели применения метода: развитие навыков анализа и критического мышления, способности применения теоретических моделей к решению практических задач, навыков аргументации собственной позиции и рассмотрения проблематики с различных точек зрения, понимания взаимосвязей и взаимозависимости, влияния условия и факторов, способности оценки рисков и видения последствий принимаемых решений, навыков оценки альтернативных вариантов в условиях неопределенности.

### Пример кейса.

Для представленной вакансии необходимо:

1. Определить перечень личностно-профессиональных характеристик, компетенций, требований к кандидатам на должность
2. Сформировать пул оценочного инструментария кандидатов.



2. На основании результатов оценки предоставить характеристику по кандидату, обоснованное заключение по данной кандидатуре.
3. Подготовить заключение по эффективности предлагаемой системы оценки, выделить плюсы и минусы каждого из инструментов.

Таблица 5

**Оценивание слушателя на экзамене по модулю**

Оценка	Требования к знаниям
оценка <i>«отлично»</i> от 76 до 100 баллов	Слушатель показал достаточно глубокие знания теоретического материала по модулю, умение связать теоретические знания с практикой, выстроил четкую и аргументированную позицию при решении кейса. При решении кейса комплексно обоснованы требования к вакансии, осуществлен релевантный выбор инструментария, представлена полная характеристика на кандидата и заключение по кандидатуре.
оценка <i>«хорошо»</i> от 66 до 75 баллов	Слушатель изложил теоретический материал без существенных неточностей, однако были затруднения с приведением примеров. Ответ недостаточно четкий. Слушатель владеет основными знаниями и умениями по модулю, на дополнительные вопросы представляет недостаточно развернутый и аргументированный ответ.
оценка <i>«удовлетворительно»</i> от 56 до 65 баллов	Показаны знания только базовых категорий, в ответе допускаются неточности, ответ недостаточно аргументирован, недостаточно хорошо показана связь теоретического материала с практикой, дополнительные вопросы вызывают затруднения.
оценка <i>«неудовлетворительно»</i> менее 56 баллов.	Слушатель не отвечает по существу на поставленный вопрос, либо допускает грубые ошибки в ответе, затрудняется с приведением примеров.

## 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, № 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. Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку), 2013 <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/personal/5>
6. Методический инструментарий по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы (Версия 2.0), 2015 [mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/personal/5](https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/personal/5)
7. Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего, 2016 <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/2>
8. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (Версия 4.0), 2023 <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/personal/5>
9. Методика оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов, 2018. - URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/strategy/1>
10. Методический инструментарий по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации (Версия 3.1), 2018. -- URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/2>
11. Постановление Правительства РФ от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов» <https://base.garant.ru/71918302/?ysclid=locmkxt5o7112418310>

### 7.2. Основная литература

1. Комиссаров А. Г. МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ И ОТБОР ВЫСШИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-otsenki-kompetentsiy-i-otbor-vysshih-upravlencheskih-kadrov>;



2. Синягин Ю. В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике: монография. – М.: Дело, 2020;
3. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии. – М.: Дело, 2021;
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: Юнити, 2017. – 223 с.;
5. Землянская О.Е., Юрлова А.А. Привлечение персонала в условиях быстрых изменений // Управление развитием персонала. — 2023. — №1. — С.10–16.;
6. Елкина В.Н., Ящун Д.А. Совершенствование процесса подбора, отбора и найма персонала // Экономика и социум. 2023. №3-1 (106);
7. Шматко А.Д., Киржакова Д.А. Отбор, оценка и адаптация кадров на примере банка «ВТБ» // Столыпинский вестник. 2023. №4;
8. Комиссаров А.Г, Кадровые конкурсы в России: повышение эффективности отбора руководителей для госслужбы» на примере конкурса «Лидеры России» // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. №2;
9. Маралулы Е. Применение технологии прелиминаринг в отборе персонала организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №1-2 (95);
10. 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/>;
11. 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.;
12. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М: Проспект. 2020. 64 с.;
13. 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.;
14. 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.;
15. 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.;
16. Клычникова К.А., Трегубова К.Е., Чирковская Е.Г. Карьерные траектории руководителей системы государственного управления // Образование личности, 2018 №2. - С. 51-55.;
17. Кристенсен Р. Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта. От великой идеи к деловой практике. Изд-во «Олимп-Бизнес», 2012. - 288 с.;
18. Кязимов К. Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. – М.: Юрайт. 2019. 202 с.;
19. Руденко А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М: Феникс. 2020. 320 с.;
20. Синягин 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);
21. Синягин Ю.В., Синягина Н.Ю., Баркова Ю.К. Управление личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом: технологии оценки и мотивации // Образование личности. - 2018. - №2. - С. 36-45.;
22. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М: КноРус. 2020. 720 с.;
23. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. Учебное пособие. Изд-во Дело, 2013. - 384 с.



### 7.3 Дополнительная литература

1. Синягина Н.Ю. Личностно-ориентированный подход в управлении личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом // Техническое творчество молодежи. - №6 (112). - 2018.- С. 35-37.;
2. Синягин 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%BEI%D0%BEgiy%D0%B0/sinyagin-pereverzina-kosorotkina-mudarisov.pdf](http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2013/11/psix%D0%BEI%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&site=eds-live>.

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

7. AUP.Ru. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]: бизнеспортал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru>
8. eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]: научная электронная библиотека. – Доступ зарегистрированным пользователям по паролю. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
9. HR-Journal. Работа с персоналом [Электронный ресурс]: Интернет-журнал. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru>, свободный
10. Info Management [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: <http://infomanagement.ru>
11. Quality.eur.ru [Электронный ресурс] сайт о менеджменте качества. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru>, свободный
12. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) [Электронный ресурс] : [сайт]. – Режим доступа: [www.wciom.ru](http://www.wciom.ru)
13. Единое окно доступа к образовательным ресурсам [Электронный ресурс]: федеральный портал. – Режим доступа: <http://window.edu.ru>
14. Единый архив экономических и социологических данных [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: <http://sophist.hse.ru>
15. 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



- «Интерсоцис». – 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>
16. КиберЛенинка [Электронный ресурс]: научная электронная библиотека. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>, свободный
  17. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
  18. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]: Интернет-проект. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru>
  19. Менеджмент [Электронный ресурс]: [сайт] // Элитариум. Центр дополнительного образования. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/management>
  20. Управление персоналом [Электронный ресурс] / учредитель: ООО «Журнал «Управление персоналом». – 1996 - . – Москва, 2004 - 2 раза в месяц. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>
  21. Энциклопедия менеджмента [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru>

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

1. Денисов, А. Ф. Отбор и оценка персонала : учебник / А. Ф. Денисов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 316 с. — ISBN 978-5-4497-1851-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125594.html>
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.

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

Для обеспечения обучения слушателей и проведения промежуточной аттестации по модулю «Отбор/подбор и расстановка кадров в органах власти» Академия располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей реализацию программы модуля, проведение итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом.

Учебный процесс проходит в аудиториях, обеспечивающих возможность доступа обучающихся 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.