

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 3

**ОБУЧЕНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ СЛУЖАЩИХ:
МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ**

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	14
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	17
7.1 Нормативные правовые документы	17
7.2. Основная литература	17
7.3. Дополнительная литература.....	18
7.4. Интернет-ресурсы	19
7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение).....	19
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ.....	19

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Основной целью модуля является овладение современными подходами и методами в области обучения и личностно-профессионального развития государственных и муниципальных служащих.

Основными задачами модуля являются:

- формирование системного понимания профессионального развития государственных/муниципальных служащих, методов и технологий;
- развитие уровня осведомленности в области развития правового регулирования, новых подходов к организации и механизмы реализации профессионального развития государственных/муниципальных служащих;
- овладение методами и инструментами личностно-профессионального развития государственных/муниципальных служащих, повышение вовлеченности и управления изменениями, методами и технологиями развития на личностном уровне (коуч-технологии, менторинг, наставничество);
- расширение представления о возможностях развития управленческих команд в органах власти и овладение технологиями повышения эффективности взаимодействия в управленческой команде.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения по модулю

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Управление персоналом организации	ПСК-2 ¹ – Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	Модель профессиональной карьеры персонала	Организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению карьеры	Организации и проведения мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала
	ПСК-3 ¹ – реализация системы стратегического управления персоналом	Принципы и методы эффективного управления в организации и снижения рисков в процессе реализации системы стратегическо	Использовать технологии личностно-ориентированного подхода в практике реализации системы стратегического управления персоналом в	Своевременно предпринимать методы корректирующего воздействия в процессе реализации системы стратегического управления персоналом организации.

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
		го управления персоналом.	контексте организационного развития.	
Универсальные компетенции (УК) (формируются и (или) совершенствуются)				
Код и наименование компетенции	УК-3 ² . Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Теоретико-методологические основы эффективного командообразования и управления командой	Применять в практике эффективные методы управления командой	Выработки командной стратегии, распределенного лидерства, мотивации и стимулирования к достижению командных целей
	УК-4 ² . Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	Знания в области деловой коммуникации	Эффективной коммуникации	Эффективное и релевантное применение коммуникативных навыков, техник и приёмов эффективного взаимодействия

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

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.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	32	56
Лекционного типа (Л)/интерактивные занятия (ИЗ)	12/12	0
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ)/интерактивные занятия (ИЗ)	-/-	-/-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ)/интерактивные занятия (ИЗ)	20/20	56/56
Самостоятельная работа слушателя (СР)		56
Промежуточная аттестация		экзамен
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	144	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1 Структура модуля

Таблица 3

№ 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	
			Всего	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.	Профессиональное развитие государственных/ муниципальных служащих	34	6		2	4			14			14		14	ДЗ		УК-3 УК-4 ПСК-2
2	Методы и инструменты личностно- профессионального развития государственных/ муниципальных служащих на уровне организации	38	10		4	6			14			14		14	ДЗ		ПСК-3
3	Повышение вовлеченности и управление изменениями	36	8		2	6			14			14		14	ДЗ		ПСК-3

4	Методы и технологии развития на личностном уровне: коуч-технологии, менторинг, наставничество.	36	8		4	4					14				14		14	ДЗ	ПСК-2 ПСК-3
	Итого	144	32		12	20					56				56		56	экзамен	

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля

Номер и наименование темы	Содержание темы
1. Профессиональное развитие государственных/муниципальных служащих	Профессионализм и модель профессионализма: историческая ретроспектива. Трансформация подходов в управлении профессиональным развитием служащих. Правовое регулирование, организация и механизмы реализации профессионального развития государственных/муниципальных служащих. Роль кадровой службы в управлении профессиональным развитием. Оценка потребности в обучении и определение целей обучения. Приоритетные направления и формирование образовательного контента. Образовательные сертификаты. Оценка эффективности и качества обучения: обзор современных подходов. Роль служащего в собственном профессиональном развитии: понимание собственных ресурсов, осознанность, субъектность. Выездное тематическое занятие.
2. Методы и инструменты личностно-профессионального развития государственных/муниципальных служащих на уровне организации	Корпоративные университеты в системе профессионального развития государственных/муниципальных служащих: ответ на вызовы или дань моде. Формирование резервов и пула талантов. Карьерный трекер как инструмент управления карьерой. Анализ карьеры и ее планирование: индивидуальные траектории, треки и сценарии. Развивающие действия и индивидуальные планы развития. Категории и группы должностей, классные чины и грейды: ограничения и возможности в управлении карьерой. Коммуникационное мероприятие.
3. Повышение вовлеченности и управление изменениями	Брендинг государственной гражданской/муниципальной службы: «начинается с меня» или как сделать службу привлекательной. Технологии управления проектами изменений, методы и инструменты, применяемые для мотивации сотрудников при проведении

Номер и наименование темы	Содержание темы
	<p>организационных изменений («меняем людей или меняем людей»). Оценка и развитие потенциала, повышение уровня сопричастности и вовлеченности. Технологии управления развитием на организационном уровне. Фасилитационные и командные сессии. Практики по формированию, поддержке и коррекции ценностного поведения, развитию вовлекающей среды в органах власти: возможности масштабирования и тиражирования. Социально-психологические методы исследования кадрового состава. Методы оценки вовлеченности: опросники, интервью по факторам вовлеченности, пульс-опросы.</p>
<p>4. Методы и технологии развития на личностном уровне: коуч-технологии, менторинг, наставничество</p>	<p>Природа командного коучинга и его движущая сила. Баланс целей: личных и организационных. Коуч-компетентный руководитель. Алгоритмы оценки и развивающей обратной связи от руководителя, раскрытие потенциала сотрудников в диалоге. Развитие управленческих команд в органах власти: управление ответственностью и вовлеченностью на уровне команды. Технологии повышения эффективности взаимодействия в управленческой команде.</p>

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 сущность и содержание ключевых понятий, но подходить к организации личностного и профессионального развития сотрудников, на особенностях и нормативном правовом регулировании вопросов профессионального развития государственных гражданских служащих. В процессе самоподготовки обратите внимание на сложившиеся управленческие практики. 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, насколько осознанно 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. Профессионализм и модель профессионализма: историческая ретроспектива.
2. Трансформация подходов в управлении профессиональным развитием служащих.
3. Правовое регулирование, организация и механизмы реализации профессионального развития государственных/муниципальных служащих.
4. Роль кадровой службы в управлении профессиональным развитием.
5. Оценка потребности в обучении и определение целей обучения.
6. Приоритетные направления и формирование образовательного контента.
7. Образовательные сертификаты.
8. Оценка эффективности и качества обучения: обзор современных подходов.
9. Роль служащего в собственном профессиональном развитии: понимание собственных ресурсов, осознанность, субъектность.
10. Оценка и развитие потенциала, повышение уровня сопричастности и вовлеченности.
11. Технологии управления развитием на организационном уровне.
12. Фасилитационные и командные сессии.
13. Социально-психологические методы исследования кадрового состава.
14. Технологии повышения эффективности взаимодействия в управленческой команде.

Вопросы для подготовки к практическим занятиям:

1. Оценка потребности в обучении и определение целей обучения.
2. Приоритетные направления и формирование образовательного контента. Образовательные сертификаты.
3. Корпоративные университеты в системе профессионального развития государственных/муниципальных служащих: ответ на вызовы или дань моде.
4. Формирование резервов и пула талантов.
5. Карьерный трекер как инструмент управления карьерой.
6. Анализ карьеры и ее планирование: индивидуальные траектории, треки и сценарии.
7. Развивающие действия и индивидуальные планы развития.
8. Брендинг государственной гражданской/муниципальной службы
9. Технологии управления проектами изменений, методы и инструменты, применяемые для мотивации сотрудников при проведении организационных изменений («меняем людей или меняем людей»).
10. Практики по формированию, поддержке и коррекции ценностного поведения, развитию вовлекающей среды в органах власти: возможности масштабирования и тиражирования.
11. Методы оценки вовлеченности: опросники, интервью по факторам вовлеченности, пульс-опросы.
12. Природа командного коучинга и его движущая сила.
13. Баланс целей: личных и организационных.
14. Коуч-компетентный руководитель.
15. Алгоритмы оценки и развивающей обратной связи от руководителя, раскрытие потенциала сотрудников в диалоге.
16. Развитие управленческих команд в органах власти: управление ответственностью и вовлеченностью на уровне команды.

Примерные домашние задания

1. Предложите алгоритм внедрения новых подходов к кадровой политике органов публичной власти, изменения принципов, ориентированных на дефицитарно-нормативный подход к ресурсному, личностно-ориентированному и нормативно-ценностному. Какие шаги Вы необходимо предпринять в Вашем органе власти/организации. Аргументируйте вашу позицию.
2. Представьте развернутую характеристику процесса профессионального развития сотрудников/государственных/муниципальных служащих Вашего органа власти/организации. Оцените уровень зрелости данного процесса. Обоснуйте направления развития.

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 письменной форме на основе метода кейс-стади. Слушателю на основе перечня вопросов, которые отражают содержание действующей рабочей программы модуля, необходимо представить решение кейса. К экзамену 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 и материалами. 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 экзамене. 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. 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 «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Шебураков, И. Б. Кадровые резервы в Российской Федерации / И. Б. Шебураков, Л. Н. Татаринова. — Москва : Дело, 2021. — 128 с. — ISBN 978-5-85006-349-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124071.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.

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

6.1 Текущий контроль

Текущий контроль предусматривает выполнение практическим заданий. Тематика практических 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.

6.2 Форма промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме экзамена. Экзамен проводится с применением метода 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.

Предоставьте индивидуальный план профессионального развития служащего и его развернутое обоснование. В обосновании важно обратить внимание на следующие аспекты.

1. Подставить развернутую характеристику факторов, обусловивших выбор содержательных элементов и форматов.
2. Раскрыть основные содержательные элементы и их структуру.
3. Раскрыть ожидаемые результаты и методы оцени их достижения.

Примерные вопросы к экзамену

1. Профессиональное развитие государственных/муниципальных служащих.
2. Трансформация подходов в управлении профессиональным развитием служащих.
3. Правовое регулирование, организация и механизмы реализации профессионального развития государственных/муниципальных служащих.
4. Роль кадровой службы в управлении профессиональным развитием.
5. Роль служащего в собственном профессиональном развитии: понимание собственных ресурсов, осознанность, субъектность.
6. Методы и инструменты личностно-профессионального развития государственных/муниципальных служащих на уровне организации.
7. Корпоративные университеты в системе профессионального развития государственных/муниципальных служащих.
8. Формирование резервов и пула талантов в системе государственного и муниципального управления.
9. Карьерный трекер как инструмент управления карьерой.
10. Анализ карьеры и ее планирование: индивидуальные траектории, треки и сценарии.
11. Развивающие действия и индивидуальные планы развития.

12. Категории и группы должностей, классные чины и грейды: ограничения и возможности в управлении карьерой.
13. Повышение вовлеченности и управление изменениями.
14. Брендинг государственной гражданской/муниципальной службы.
15. Технологии управления проектами изменений, методы и инструменты, применяемые для мотивации сотрудников при проведении организационных изменений («меняем людей или меняем людей»).
16. Оценка и развитие управленческого: методология и технологии.
17. Фасилитационные и командные сессии.
18. Практики по формированию, поддержке и коррекции ценностного поведения, развитию вовлекающей среды в органах власти: возможности масштабирования и тиражирования.
19. Социально-психологические методы исследования кадрового состава.
20. Методы оценки вовлеченности: опросники, интервью по факторам вовлеченности, пульс-опросы.
21. Методы и технологии развития на личностном уровне: коуч-технологии, менторинг, наставничество.
22. Природа командного коучинга и его движущая сила.
23. Баланс целей: личных и организационных.
24. Коуч-компетентный руководитель. Алгоритмы оценки и развивающей обратной связи от руководителя, раскрытие потенциала сотрудников в диалоге.
25. Развитие управленческих команд в органах власти: управление ответственностью и вовлеченностью на уровне команды.
26. Технологии повышения эффективности взаимодействия в управленческой команде.
27. Роль, значение, принципы, виды обратной связи.
28. Оценка в личностно-профессиональном развитии.
29. Критерии эффективной обратной связи по результатам оценки. Алгоритм проведения развивающей обратной связи.
30. Меню развивающих действий. Составление планов индивидуального развития.
31. Методы и инструменты развития компетенций. Гайд по развитию компетенций.
32. Основные принципы и отличия Коучинга, Менторинга, Наставничества.
33. Развитие потенциала и вовлеченности.
34. Инструменты коучинга, возможности их использования в корпоративном формате.
35. Коуч позиция. Стрела коучинга (структура коучингового диалога).
36. Эффективный контракт, временные рамки, SMART цели.
37. Технология задавания эффективных вопросов.
38. Навыки построения доверия с сотрудниками: природа создания доверительных отношений.
39. Понятие раппорта, построение раппорта, восстановление доверия.
40. Менторинг и HR. Функции ментора и природа менторской вовлеченности.
41. Интервью по ценностям.
42. Обратная связь: алгоритм раскрытия потенциала сотрудника в диалоге.
43. Структура ментор – сессии.
44. Развитие от руководителя (PDSA): постановки живых целей и планирование; поощряющая беседа; корректирующая беседа; итоговая беседа по проекту/задаче.
45. Развитие команд. Фасилитационные и командные сессии.
46. Командный коучинг.
47. Лидер как системообразующий фактор вовлеченности команды и взаимодействия.
48. Построение долгосрочных отношений с командой. Баланс целей: личных и организационных.
49. Фасилитация команды
50. Особенность групповой динамики командного коучинга: «от индивидуального «Я» к коллективному «Мы».

51. Сессия планирования и реализации целей: прояснение (контрактинг), выработка решений, принятие решений (действия).
52. Дивергентное и конвергентное мышление. Методы фасилитируемого обсуждения и инструмент MeWeUS.
53. Воркшоп: сессия «барьеры – решения». Сессия «разработка действий и визуальная дорожная карта». Сессия «развития команды». Сессия «решения проблем». Структура сессии.
54. Менторинг в организации: системный подход к построению саморазвивающейся организации.
55. Направления работ по развитию вовлекающей среды («звезда вовлечения»).
56. Корпоративные модели ценностного поведения и руководства по их развитию. Навыки распознавания, поддержки и коррекции ценностного поведения как фактор вовлекающей среды.
57. Содержание профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения.
58. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию и управлению кадровым резервом.
59. Мотивация и стимулирование персонала.
60. Управление карьерой и развитие талантов: сущность и технологии.

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 при решении кейса, выстроил четкую и аргументированную позицию.
оценка <i>«хорошо»</i> от 66 до 75 баллов	Слушатель владеет основными знаниями и умениями по модулю, но при решении кейса присутствуют ошибки в обосновании содержания и/или выборе форматов, логика мероприятий выстроена в соответствии со стратегическими целями, но недостаточно полно представлено обоснование, аргументирована авторская позиция.
оценка <i>«удовлетворительно»</i> от 56 до 65 баллов	Показаны знания только базовых категорий, решение кейса недостаточно аргументировано, допущены серьезные ошибки как при определении содержания, так и форматов, наблюдается явное несоответствие представленного решения задачам развития.
оценка <i>«неудовлетворительно»</i> менее 56 баллов.	Слушатель допускает грубые ошибки в решении кейса, свидетельствующие о непонимании базовых категорий, неумении применять полученные в процессе модуля знания к решению практических задач в области личностно-профессионального развития персонала.

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;
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» (ред. от 10.07.2023) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 22. Ст. 2063.
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/;
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. <https://base.garant.ru/70170942/>;
6. 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») (ред. от 26.06.2023) // «Собрание законодательства РФ», 25.02.2019, № 8, ст. 765 https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/;
7. Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (ред. от 29.04.2023) // «Собрание законодательства РФ», 07.02.2005, № 6, ст. 437.;
8. Постановление Правительства РФ от 09.09.2020 № 1387 «Об утверждении единой методики проведения аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (ред. от 20.06.2023) // «Собрание законодательства РФ», 21.09.2020, № 38, ст. 5868 <https://base.garant.ru/74626854/>;
9. Указ Президента Российской Федерации от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_210967/

7.2. Основная литература

1. Синягин Ю. В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике: монография. – М.: Дело, 2020;
2. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии. – М.: Дело, 2021;
3. Дистанционные образовательные технологии в практике повышения квалификации и переподготовки педагогических кадров / В. В. Малиатаки, В. С. Тоискин, В. В. Красильников [и др.]. — Ставрополь : Издательство Ставропольского государственного педагогического института, 2020. — 106 с. — ISBN 978-5-6044707-3-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128246.html>
4. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/42290.html>. – ЭБС «IPRbooks»;

5. Казаева Е. А., Вшивцева А. С. Проблемы и перспективы развития организации системы обучения персонала // УПИРР. 2023. №2;
6. Баскина Т. В. Техники успешного рекрутмента. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22825.html> – ЭБС «IPRbooks»;
7. Вейс Ю.В., Овсянникова К.В. Цифровая трансформация в системе менеджмента знаний // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №5-1;
8. Сайгина Е.В., Горобец А.А. Особенности корпоративного обучения персонала разного социального возраста на современном предприятии // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2023. №1;
9. Осиневская И.В. Многокритериальная оценка эффективности обучения персонала: теоретический аспект // Теория и практика общественного развития. 2023. №2 (180);
10. 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);
11. 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;
12. Синягина Н.Ю. Личностно-ориентированный подход в управлении личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом //Техническое творчество молодежи. – 2018. – №6 (112). — С. 35-37;
13. Чирковская Е.Г., Лукашева К.А. Отношение к организационным изменениям у работников с разным уровнем лояльности // Акмеология. –2018. – 65(1):38-42.

7.3. Дополнительная литература

1. 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/>;
2. Барышникова Е. Оценка персонала методом ассессмент-центра. – Манн, Иванов и Фербер, 2013. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/62342/>;
3. Иванова С. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. – М.:Альпина Паблишер, 2013. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/32262/>;
4. 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%BE1% D0%BEgy%D0%B0/sinyagin-pereverzina-kosorotkina-mudarisov.pdf;
5. Абакумов И. В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – Т. 9. – №. 7. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-gossluzhaschih>;
6. 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>;
7. Синягин Ю.В. Оценка личности: ресурсный и компетентностный подходы // Проблемы педагогики и психологии. – Научное периодическое издание межвузовского консорциума, выпуск 2. Армянский государственный педагогический

- университет имени Хачатура Абовяна. – 2014. – С. 85-93. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.potentiales.ru/page466.html>;
8. Развитие потенциала сотрудников [Электронный ресурс]: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Д. Болдогоев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2017. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/68009.html>. – ЭБС «IPRbooks».

7.4. Интернет-ресурсы

1. http://gosbook_ru.reformal.ru - Экспертная сеть по вопросам государственного управления ГосБук
2. <http://ar.gov.ru/> - Портал административной реформы
3. <http://www.gosuslugi.ru/> - Портал государственных услуг
4. www.duma.gov.ru/ - Государственная Дума Федерального Собрания РФ
5. <http://www.council.gov.ru/> - Совет Федерации Федерального Собрания РФ
6. <http://asi.ru/> - Агентство стратегических инициатив
7. <http://government.ru/departments/361/events/> - Проектный офис на сайте Правительства Российской Федерации
8. <http://www.pmppractice.ru> - Сайт группы компаний «Проектная практика», специализирующейся на управлении проектами
9. www.ac.gov.ru - Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации

7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsl.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.aport.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

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для обеспечения обучения слушателей и проведения промежуточной аттестации по модулю «Обучение и профессиональное развитие служащих: методы и технологии» 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.