

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

---

Институт «Высшая школа государственного управления»  
Центр «Цифровая школа госуправления»

«УТВЕРЖДАЮ»  
Директор Института ВШГУ РАНХиГС

О.И. Кондратенко  
«10» апреля 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации

---

**«Современная система управления кадрами  
в государственной сфере (ГОС HR)»**

(наименование программы)

Москва, 2025

**Разработчики:**

И.Б. Шебураков,  
декан факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС,  
кандидат психологических наук, доцент

О.Ю. Переверзин,  
заместитель заведующего кафедрой психологии личности в системах управления  
Института ВШГУ РАНХиГС, кандидат психологических наук, доцент

О.Н. Шебуракова  
Ведущий эксперт факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ  
РАНХиГС

**Руководитель программы:**

И.Б. Шебураков,  
Декан факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС,  
кандидат психологических наук, доцент

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и  
рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ от  
«10» апреля 2025 г., протокол № 04.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Общая характеристика программы</b> .....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы .....	4
1.2. Нормативная правовая база.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения .....	5
1.4. Категория слушателей .....	7
1.5. Формы обучения и сроки освоения .....	7
1.6. Период обучения и режим занятий .....	7
1.7. Документ о квалификации .....	8
<b>2. Содержание программы</b> .....	8
2.1. Календарный учебный график.....	8
2.2. Учебный план .....	9
2.3. Содержание программы по дисциплинам и темам.....	10
<b>3. Организационно-педагогические условия реализации программы</b> .....	12
3.1. Кадровое обеспечение .....	12
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы .....	21
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	24
<b>4. Оценка качества освоения программы</b> .....	26
4.1. Фонд оценочных средств для проведения тестирований в рамках самостоятельной работы.....	26
4.2. Фонд оценочных средств для проведения итоговой аттестации.....	26

## **1. Общая характеристика программы**

### **1.1. Цель и задачи реализации программы**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «*Современная система управления кадрами в государственной сфере (ГОС HR)*» разработана в рамках государственного задания федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов и направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

**Целью реализации программы** является формирование новой культуры управления кадрами в контексте новых вызовов, создание условий для раскрытия кадрового потенциала органов публичной власти посредством внедрения флагманских (передовых) технологий и инструментов в рамках целостного HR-цикла.

#### **Задачи реализации программы:**

- формирование комплексного представления о системе управления кадрами в институтах публичной власти и критериях ее эффективности;
- повышение уровня компетентности в области качественного отбора/подбора и расстановки кадров в органах власти, овладение методами и технологиями обучения и профессионального развития служащих, оценки и стимулирования в контексте повышения эффективности системы управления кадрами.

### **1.2. Нормативная правовая база**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативно-правовых документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 28.02.2025) «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 (от ред. от 15.11.2013) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 (ред. от 13.12.2021) «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2013 № 30163).
4. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2022 № 68136).
5. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 955.
6. Приказ РАНХиГС № 02–461 от 19.04.2019 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».
7. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».
8. Приказ РАНХиГС от 09 декабря 2024 года № 02–2499 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ-программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13 августа 2021 года №02–835».
9. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного

обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

10. Приказ РАНХиГС № 01–6230 от 22.09.2017 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

11. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).

12. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.

13. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

– «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изм. от 28.12.2024).

– ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст) (ред. от 18.02.2021).

– «ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

– «Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих» (утв. Минтрудом России) [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_219036/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219036/).

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

#### Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Профессионально-специализированные компетенции (ПСК) (формируются и 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.

ВД 2. Управление персоналом организации	ПСК-1 <sup>2</sup> . Организация и проведение оценки персонала	технологий и методов определения профессиональных знаний, умений и компетенций; основ общей и социальной психологии, социологии и психологии труда; норм этики делового общения	разрабатывать средства и методы проведения оценки персонала; систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала; соблюдать нормы этики делового общения	по разработке плана оценки персонала в соответствии с целями организации; проведения оценки персонала в соответствии с планами организации
	ПСК-2 <sup>3</sup> . Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	системы, способов, методов, инструментов построения профессиональной карьеры; методов определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих, профессиональные стандарты; специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы по управлению персоналом в области его развития и построения профессиональной карьеры, границы их применения	определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры; определять критерии формирования кадрового резерва организации применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры; работать с информационным и системами, цифровыми услугами и сервисами по управлению персоналом в области его развития и построения профессиональной карьеры	подготовки проектов документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат; анализа эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию
	ПСК-3 <sup>4</sup> . Реализация системы стратегического управления персоналом организации	организации управления развитием организации; методов оценки результатов и эффективности	производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели	планирования деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации

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

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция D/01.6).

<sup>4</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция Н/02.7).

		<p>труда; методов внедрения системы управления персоналом; специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области стратегического управления персоналом, границы их применения; основ административного законодательства Российской Федерации в области управления персоналом и ответственности должностных лиц</p>	<p>эффективности работы; формировать планы и мероприятия по управлению персоналом обеспечению кадровой безопасности</p>	<p>стратегических целей организации и обеспечения кадровой безопасности; внедрения политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом; внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; управления внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда</p>
--	--	---	---	---

#### **1.4. Категория слушателей**

К освоению программы допускаются: федеральные государственные гражданские служащие, замещающие должности государственной гражданской службы всех категорий и групп должностей.

Требования к слушателям программы: высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

#### **1.5. Формы обучения и сроки освоения**

Форма обучения - очная (с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ)).

Общая трудоемкость программы составляет 144 академических часов, из них 78 академических часов контактной работы со слушателем, в том числе – 16 академических часов (учебные занятия) и 2 академических часа итоговой аттестации.

#### **1.6. Период обучения и режим занятий**

Период обучения составляет: 4 месяца 3 недели 5 дней.

Режим занятий: до 8 часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 50 человек, практической (семинарской) группы – 50 человек.

#### **1.7. Документ о квалификации**

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

## 2. Содержание программы

### 2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1  
Календарный учебный график

<b>Период обучения – 4 месяца 3 недели 5 дней</b>				
1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	3 недели 5 дней
ЛПД/УЗ/УЗ ДОТ/СР ДОТ	УЗ/УЗ ДОТ/СР ДОТ	УЗ/УЗ ДОТ/СР ДОТ	МП	УЗ/УЗ ДОТ/ СР ДОТ/ИА ДОТ

*Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:*

УЗ – учебные занятия.

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.

СР ДОТ – самостоятельная работа с применением дистанционных образовательных технологий.

МП – межмодульный период.

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

## 2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

### Учебный план

по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
 «Современная система управления кадрами в государственной сфере (Гос HR)»

№ п/п	Наименование цикла, модуля	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.						С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.						Код компетенции				
			Всего	В форме практической подготовки		Лекции/в интерактивной форме		В том числе		Всего	В форме практической подготовки		Лекции/в интерактивной форме		В том числе				
				Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.		Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	Личностно-профессиональная диагностика	8	4			4													ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2.	<b>Модуль 1. Управление кадрами в институтах публичной власти: система, процессы и критерии эффективности</b>	40	24		10	14			2		2		2		14				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2.1.	Критерии выбора стратегии управления кадрами и ее составляющих. Система управления кадрами ТриО: отбор, оценка, обучение, как ключевые элементы системы управления кадрами	4	2		2										2				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2.2	Модели стратегического управления и организационного развития через персонал. Кадровый цикл. Управление процессами и управление людьми Кадровая аналитика и кадровая стратегия	3	2		2										1				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3

2.3	Кадровая политика и кадровая стратегия: что первично?	3	2		2								1				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2.4.	Кадровая политика и организационная культура в органах власти. Типы и виды кадровой политики (закрытая и открытая; пассивная, реактивная, проактивная и др.)	3	2		2								1				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2.5.	Кадровая аналитика (BI-аналитика) и ее использование для определения и корректировки кадровой стратегии	5	4			4							1				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2.6.	Уровень зрелости кадровых технологий	3	2		2								1				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2.7.	Управление изменениями и организационно-штатные преобразования в органах власти: «как есть» и «как должно быть»	5	4			4							1				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2.8.	Управленческая готовность, управленческий потенциал и управленческая зрелость	3	2						2		2		1				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2.9.	Как перейти от развития управленческих компетенций к формированию и развитию управленческой зрелости	3	2			2							1				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2.10.	Личность руководителя и управленческая зрелость	4	2			2							2				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2.11.	Модели компетенций и модель управленческой зрелости. Базовая модель компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти.	4	2			2							2				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
3.	<b>Модуль 2. Отбор/подбор и расстановка кадров в органах власти</b>	<b>32</b>	<b>12</b>		<b>4</b>	<b>8</b>			<b>6</b>		<b>6</b>		<b>14</b>				<b>ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3</b>



3.8.	Оценка и личностно-профессиональная диагностика в подборе руководителей и формировании команд.	3							2		2			1				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
4.	<b>Модуль 3. Обучение и профессиональное развитие служащих: методы и технологии</b>	34	<b>10</b>		4	6			<b>8</b>		8			<b>16</b>				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
5.	<b>Модуль 4. Технологии оценки и стимулирования в контексте повышения эффективности системы управления кадрами</b>	28	<b>10</b>		4	6								<b>18</b>				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
<b>Итого:</b>		<b>142</b>	<b>60</b>		22	38			<b>16</b>		16			<b>66</b>				
<b>Итоговая аттестация:</b>		<b>тестирование</b>														<b>2/3</b>		
<b>Всего:</b>		<b>144</b>	<b>60</b>		22	38			<b>16</b>		16			<b>66</b>			<b>2</b>	

## 2.3. Содержание программы по дисциплинам и темам

Содержание программы по дисциплинам и темам

Таблица 2.3.1

Номер модуля и его наименование	Содержание модуля
Личностно-профессиональная диагностика	Личностно-профессиональная диагностика и ее использование в практике управления кадрами: установка на прохождение ЛПД. Личностно-профессиональная диагностика: групповая обратная связь по результатам ЛПД.
Модуль 1. Управление кадрами в институтах публичной власти: система, процессы и критерии эффективности	Критерии выбора стратегии управления кадрами и ее составляющих. Система управления кадрами ТриО: отбор, оценка, обучение, как ключевые элементы системы управления кадрами. Модели стратегического управления и организационного развития через персонал. Кадровый цикл. Управление процессами и управление людьми. Кадровая аналитика и кадровая стратегия. Кадровая политика и кадровая стратегия: что первично? Кадровая политика и организационная культура в органах власти. Типы и виды кадровой политики (закрытая и открытая; пассивная, реактивная, проактивная и др.) Кадровая аналитика (BI-аналитика) и ее использование для определения и корректировки кадровой стратегии. Уровень зрелости кадровых технологий. Управление изменениями и организационно-штатные преобразования в органах власти: «как есть» и «как должно быть». Управленческая готовность, управленческий потенциал и управленческая зрелость. Как перейти от развития управленческих компетенций к формированию и развитию управленческой зрелости. Личность руководителя и управленческая зрелость. Модели компетенций и модель управленческой зрелости. Базовая модель компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти.
Модуль 2. Отбор/подбор и расстановка кадров в органах власти	Кадровое планирование в органах власти. Кадровое планирование как определение количественной и качественной потребности в кадрах. Требования к отбору кадров как к кадровой технологии. Зрелость кадрового отбора. Стабильность, уровень текучести и кадровая обеспеченность в органах власти. Анализ и прогноз изменения кадрового состава. Конкурсный и внеконкурсный способы замещения должностей. Кадровые резервы в Российской Федерации. Технология работы с кадровым резервом. Кадровые резервы: технологии формирования и эффективного применения. Технология открытых управленческих конкурсов и их потенциал. Возможности централизации и дифференциации оценки при поступлении на государственную гражданскую службу. Интервью при отборе кандидатов. Интервью при отборе кандидатов: типы и виды интервью (индивидуальное, панельное, групповое; структурированное, частично структурированное, неструктурированное и др.). Инструменты отбора на ГГС (от тестов и опросников до ассессмент-центров и

	<p>комплексного ресурсного анализа). Требования к разработке тестов и других инструментов отбора кадров. Российский стандарт тестирования персонала. Интервью при отборе кандидатов: проектирование интервью. Оценка и личностно-профессиональная диагностика в подборе руководителей и формировании команд.</p>
<p>Модуль 3. Обучение и профессиональное развитие служащих: методы и технологии</p>	<p>Модели стратегического управления и организационного развития через призму работы с кадрами. Трансформация подходов в управлении профессиональным развитием служащих. Роль кадровой службы в управлении профессиональным развитием. Потребности и оценка качества обучения: обзор современных подходов. Роль служащего в собственном профессиональном развитии: понимание собственных ресурсов, осознанность, субъектность. Корпоративные университеты в системе профессионального развития государственных/муниципальных служащих. Формирование резервов и пула талантов. Карьерный трекер как инструмент управления карьерой.</p>
<p>Модуль 4. Технологии оценки и стимулирования в контексте повышения эффективности системы управления кадрами</p>	<p>Содержание и виды оценки. Оценка и мотивация (стимулирование) в органах власти. Интеграция результатов оценки в систему управления кадрами. Типы диагностических процедур в оценке персонала: возможности и ограничения, предмет и критерии. Методы оценки результатов деятельности в практике органов власти: правовое, методическое и технологическое обеспечение. Новые требования к субъектам кадровой политики. Функции первого лица, руководителя подразделения и кадровой службы в управлении мотивацией. Построение системы мотивации. Роль оценки в системе мотивации и стимулировании персонала. Самомотивация руководителей и сотрудников. Трансформационная и интегрирующая роль кадровой службы в построении системы управления мотивацией.</p>

### 3. Организационно-педагогические условия реализации программы

#### 3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, специальную подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе, систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющие навыками интерактивной работы. Условием допуска к участию в Программе является наличие у преподавателя методических разработок, а также владение активными формами и методами обучения.

Все преподаватели имеют учченую степень или опыт деятельности в соответствующей профессиональной области.

Руководство Программы вместе с преподавателями поддерживают высокий квалификационный уровень ППС за счет регулярного повышения квалификации преподавателей, содействие в их участии в конференциях и методических семинарах, обеспечивает привлечение ППС для работы в органах власти в качестве экспертов (при разработке региональных программ и проектов, в кадровых комиссиях).

Таблица 3.1  
Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессио нальной деятельно сти или дополните льная квалифика ция	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой дисциплины /модуля/ темы
						Всего	В том числе по преподава емой дисципли не (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Базаров Тахир Юсупович	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, психолог, преподаватель психологии.		Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, профессор кафедры	Доктор психологических наук, профессор	41	41	41	Модуль 3. Обучение и профессиональное развитие служащих: методы и технологии

			психологии, научный руководитель Московской школы практической психологии  Дополнительное место работы – договор ГПХ					
Воробьева Ольга Александровна	Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, управление персоналом, бакалавр 38.03.03 Управление персоналом  Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, магистр 37.04.01 Психология	Московский институт психоанализа, РУДН, школа коучинга, ABCcoach, Коуч, 2019	РАНХиГС Институт ВШГУ Центр оценки руководителей и управленческих команд ФОИР Заместитель директора Основное место работы – почасовая оплата		11	11	4	Личностно- профессиональная диагностика Модуль 1. Управление кадрами в институтах публичной власти: система, процессы и критерии эффективности Модуль 2. Отбор/подбор и расстановка кадров в органах власти Модуль 3. Обучение и профессиональное развитие служащих: методы и технологии Модуль 4. Технологии оценки и стимулирования в контексте повышения эффективности системы управления кадрами
Еварович Светлана Анатольевна	Томский государственный университет им. В.В. Куйбышева Специальность: История	Томский государственный университет, менеджер по специальности Государственное и	РАНХиГС Институт ВШГУ Директор Центра "Школа Андрогиники и образовательного	Кандидат педагогических наук	29	17	17	Модуль 3. Обучение и профессиональное развитие служащих: методы и технологии

	Квалификация: Историк. Преподаватель истории и социально-политических дисциплин	муниципальное управление	дизайна" Основное место работы-почасовая оплата					
Краснова Наталья Владимировна	Новосибирский государственный педагогический университет, специальность «Русский язык и литература», квалификация «учитель русского языка, литературы»	Мастер делового администрирования, Московский государственный университет им. Ломоносова	Эксперт в области управления эффективностью, организационного развития и управления персоналом, преподаватель МГУУ при Правительстве Москвы, ВШЭ, РАНХиГС, МГИМО, преподаватель Фрибургского университета (Швейцария) University of Fribourg, Switzerland научный руководитель направления HR management Центра дополнительного профессионального образования (ДПО) МГУ им. Ломоносова, научный руководитель проекта «Трансфер HR практик	-	28	28	28	Модуль 1. Управление кадрами в институтах публичной власти: система, процессы и критерии эффективности

			международными корпорациями» кафедры менеджмента человеческих ресурсов  Дополнительное место работы – договор ГПХ					
Морозов Михаил Юрьевич	Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова. Специальность: Юриспруденция	Организация электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ) в системе дистанционного обучения (СДО), РАНХиГС	Директор Экспертно-аналитического центра государственной и муниципальной службы Института ВШГУ Основное место работы – почасовая оплата	-	23	21	7	Модуль 4. Технологии оценки и стимулирования в контексте повышения эффективности системы управления кадрами
Мударисов Айнур Аликович	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Международный институт государственной службы и управления, Специальность: Психолог; Специализация: Психология управления.	Корпоративный университет РАНХиГС, HR, Стратегический HR (повышение квалификации), 2020.	РАНХиГС, Институт ВШГУ, заместитель директора Научно-исследовательского центра современных кадровых технологий ФОиР  Основное место работы – штатный преподаватель	Кандидат психологических наук	11	11	10	Личностно-профессиональная диагностика Модуль 1. Управление кадрами в институтах публичной власти: система, процессы и критерии эффективности Модуль 2. Отбор/подбор и расстановка кадров в органах власти Модуль 3. Обучение и профессиональное развитие служащих: методы и технологии Модуль 4. Технологии оценки и стимулирования в

								контексте повышения эффективности системы управления кадрами
Переверзина Ольга Юрьевна	Саратовский государственный университет. Специальность: Психология. Квалификация: Психолог. Преподаватель	МГУ им. М.В. Ломоносова Терапия принятия и ответственности: базовый курс. (повышение квалификации), 2020	РАНХиГС, Институт ВШГУ эксперт научно-образовательного центра современных кадровых технологий Факультета оценки и развития управлеченческих кадров.  Основное место работы – почасовая оплата	Кандидат психологических наук, доцент	28	16	16	Личностно-профессиональная диагностика Модуль 1. Управление кадрами в институтах публичной власти: система, процессы и критерии эффективности Модуль 2. Отбор/подбор и расстановка кадров в органах власти Модуль 3. Обучение и профессиональное развитие служащих: методы и технологии Модуль 4. Технологии оценки и стимулирования в контексте повышения эффективности системы управления кадрами
Подольский Дмитрий Андреевич	МГУ им. М.В. Ломоносова Специальность: Психология Квалификация: Психолог. Преподаватель психологии	-	Эксперт Научно-образовательный центр современных кадровых технологий ФОиР Институт ВШГУ РАНХиГС Основное место работы – почасовая оплата	Кандидат психологических наук	23	21	21	Модуль 1. Управление кадрами в институтах публичной власти: система, процессы и критерии эффективности
Проценко Сергей Анатольевич	Тюменский государственный университет, специальность	РАНХиГС, ВШГУ. Профессиональная переподготовка: Специалист по	РАНХиГС Институт ВШГУ Центр аналитики и разработок	Кандидат психологических наук	27	24	24	Модуль 2. Отбор/подбор и расстановка кадров в органах власти

	Психология, квалификация- психолог	государственному и муниципальному управлению МРА, 2019	Директор Основное место работы-почасовая оплата					
Рожок Анатолий Васильевич	Московский Городской Психолого- Педагогический Университет, факультет социальной психологий, специальность психолог, преподаватель психологии.	Корпоративный университет РАНХиГС, HR, Стратегический HR (повышение квалификации), 2020.	РАНХиГС, Институт ВШГУ, Директор Центра оценки руководителей и управленческих команд ФОИР Основное место работы – штатный преподаватель	Кандидат психологическ их наук	15	15	11	Личностно- профессиональная диагностика Модуль 1. Управление кадрами в институтах публичной власти: система, процессы и критерии эффективности Модуль 2. Отбор/подбор и расстановка кадров в органах власти Модуль 3. Обучение и профессиональное развитие служащих: методы и технологии Модуль 4. Технологии оценки и стимулирования в контексте повышения эффективности системы управления кадрами
Татаринова Людмила Николаевна	Саратовский государственный технический университет Специальность: Социальная работа Квалификация: Социальный работник	Корпоративный университет РАНХиГС, HR, Стратегический HR (повышение квалификации)	РАНХиГС Институт ВШГУ Заместитель заведующего, кафедра психологии личности в системах управления, ФОИР Основное место работы-штатный преподаватель	Кандидат соц. наук, доцент	29	17	17	Личностно- профессиональная диагностика Модуль 1. Управление кадрами в институтах публичной власти: система, процессы и критерии эффективности Модуль 2. Отбор/подбор и расстановка кадров в органах власти Модуль 3. Обучение и профессиональное

									развитие служащих: методы и технологии Модуль 4. Технологии оценки и стимулирования в контексте повышения эффективности системы управления кадрами
Токарев Сергей Игоревич	Санкт-Петербургский государственный университет Специальность: Юриспруденция Квалификация: юрист	Мастер государственного управления-для руководителей ЕМРА, 2022	Начальник управления профессионального развития ФНС России Дополнительное место работы – договор ГПХ	Кандидат юридических наук	23	4	4	Модуль 3. Обучение и профессиональное развитие служащих: методы и технологии	
Трифонова Алина Владимировна	Государственный академический университет гуманитарных наук. Специальность: Психология. Квалификация: Психолог, преподаватель психологии, МГУ им. М.В. Ломоносова. Специальность: Психология. Квалификация: Магистр	Корпоративный университет РАНХиГС. Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ), 2022 (повышение квалификации). Корпоративный университет РАНХиГС. Актуальные проблемы индивидуального	Эксперт центра современных кадровых технологий ФОиР Института ВШГУ РАНХиГС. Основное место работы. Основное место работы – почасовая оплата	Кандидат психологических наук	22	22	17	Личностно-профессиональная диагностика Модуль 1. Управление кадрами в институтах публичной власти: система, процессы и критерии эффективности Модуль 2. Отбор/подбор и расстановка кадров в органах власти Модуль 3. Обучение и профессиональное развитие служащих: методы и технологии Модуль 4. Технологии оценки и стимулирования в контексте повышения эффективности системы управления кадрами	

		и организационного психологического консультирования, 2022 (повышение квалификации).						
Чирковская Елена Георгиевна	Ульяновский государственный педагогический институт им. И.Н. Ульянова, специальность – «Педагогика психология», квалификация «Преподаватель психологии»	Корпоративный университет РАНХиГС, Институт ВШГУ, директор Центра стратегический HR (повышение квалификации), 2020, Использование информационно-коммуникационных технологий при работе в электронной информационно-образовательной среде ВУЗа, 2018	РАНХиГС, Институт ВШГУ, директор Центра современных кадровых технологий. Основное место работы – штатный преподаватель	Кандидат психологических наук, доцент	25	21	21	Личностно-профессиональная диагностика Модуль 1. Управление кадрами в институтах публичной власти: система, процессы и критерии эффективности Модуль 2. Отбор/подбор и расстановка кадров в органах власти Модуль 3. Обучение и профессиональное развитие служащих: методы и технологии Модуль 4. Технологии оценки и стимулирования в контексте повышения эффективности системы управления кадрами
Шебураков Илья Борисович	Ленинградское высшее военно-политическое училище ПВО им. Ю.В. Андропова, специальность – «Командная, тактическая, противовоздушная оборона», квалификация – «Социальный педагог-психолог», Московская государственная юридическая академия,	Корпоративный университет РАНХиГС, Институт ВШГУ, декан Факультета оценки и развития управленических кадров. Использование информационно-коммуникационных технологий при работе	РАНХиГС, Институт ВШГУ, декан Факультета оценки и развития управленических кадров. Основное место работы – штатный преподаватель	Кандидат психологических наук, доцент	26	26	26	Личностно-профессиональная диагностика Модуль 1. Управление кадрами в институтах публичной власти: система, процессы и критерии эффективности Модуль 2. Отбор/подбор и расстановка кадров в органах власти

	специальность – «Юриспруденция», квалификация – «Юрист»	электронной информационно-образовательной среде ВУЗа, 2021							Модуль 3. Обучение и профессиональное развитие служащих: методы и технологии Модуль 4. Технологии оценки и стимулирования в контексте повышения эффективности системы управления кадрами
--	---	--	--	--	--	--	--	--	---

### **3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы**

При реализации программы с применением ЭО и ДОТ слушатель должен иметь возможность использовать компьютер или ноутбук, оборудованный камерой и микрофоном. На компьютере должна быть возможность посещения веб-страниц. Для целей информирования и сопровождения слушателей в процессе обучения используется общедоступный бесплатный мессенджер Telegram.

Для проведения учебных занятий с применением ДОТ используется сервис «МТС Линк» <https://mts-link.ru>. Самостоятельная работа слушателей и итоговая аттестация с применением ЭО проводятся в Системе дистанционного обучения центра подготовки руководителей и команд цифровой трансформации Института ВШГУ (СДО) <https://new.portal.gosedu.ru>.

В процессе обучения возможно использование инструментов online-трансляций, коллективных досок, облачных платформ, мессенджеров, социальных сетей, различных сервисов совместной online-работы.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по завершении обучения, в т. ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте и в личном кабинете.

### **3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

#### **Самостоятельная работа**

Самостоятельная работа слушателей в рамках модуля представляет собой планируемую учебную деятельность, выполняемую во внеаудиторное время по заранее подготовленному заданию. 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 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.

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, рассматриваются на круглых столах и вебинарах.

#### **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»?

#### **Кейс для практической работы (ПАДИ):**

1. Ключевые проблемы в области управления кадрами и направления их решения

#### **3.3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

##### **Нормативно-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. Федеральный закон от 21 декабря 2021 г. № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации».
3. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 22. Ст. 2063 (с изм. и доп. от 14.02.2024 г.).
4. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 31. Ст. 3215. (с изм. и доп. от 08.08.2024 г.).
5. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»// «Собрание законодательства РФ», 07.05.2012, № 19, ст. 2338.

6. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 202 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
7. Постановление Правительства РФ от 31.03.2018 № 397 (ред. от 05.08.2024) «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов»// «Собрание законодательства РФ», 16.04.2018, № 16 (Часть II), ст. 2359.

**Основная литература:**

1. Волкова Н. В. Нр-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом: учебник для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 104 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19568-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/hr-analitika-analitika-dannyyh-v-upravlenii-personalom-569183#page/1>.
2. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02345-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510873>.
3. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2024.
4. Иванова С. Как найти своих людей: искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-9614-2240-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93053.html>
5. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — М.: Издательство Юрайт, 2024.
6. Пугачев, В. П. Управление персоналом организаций: учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 523 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16597-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564380>.
7. Селезнева Е. В. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — М.: Издательство Юрайт, 2023. - 373 с.
8. 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)
9. 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.
10. Синягина Н.Ю. Личностно-ориентированный подход в управлении личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом //Техническое творчество молодежи. – 2018. – №6 (112). — С. 35-37.
11. Татаринова Л.Н., Чирковская Е.Г., Шебураков И.Б. Тесты знаний в практике оценки и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы // Личность: ресурсы и потенциал. 2023. № 1-2 (17-18). С. 87-99.
12. Чирковская Е.Г., Лукашева К.А. Отношение к организационным изменениям у работников с разным уровнем лояльности // Акмеология. –2018. – 65(1):38-42.
13. Шебураков И.Б. Мотивация руководителей сферы государственного управления к эффективной деятельности: мифы и реальность // Государственная служба. 2019. №2. С. 35-43.
14. Шебураков И.Б. Проблемно-аналитическая деловая игра для целей оценки и развития участников (2-е изд., доп.). Москва: Издательский дом «Дело», 2024. 64 с. доп.). Москва: Издательский дом «Дело», 2024. 64 с.

15. Шебураков И.Б., Татаринова Л.Н., Воробьева О.А. Развитие системы оценки на государственной гражданской службе: требования, этапы и методы // Личность: ресурсы и потенциал. 2023. № 1-2 (17-18). С. 125-133.
16. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н., Татаринова Л.Н. О решении ключевых проблем управления кадрами на государственной службе: экспертный взгляд // Личность: ресурсы и потенциал. 2022. № 4 (16). С. 35-40.
17. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Мотивация государственных гражданских служащих: необходимость системного подхода // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2018. № 5 (3). С. 295-304.
18. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Карьерные траектории руководителей субъектов Российской Федерации в условиях новой кадровой политики // Мир психологии. 2020. № 4 (104). С. 199-208.

#### **Дополнительная литература:**

1. 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/archiv\\_zhurnala/2013/11/psix%D0%BE%D0%BEgiy%D0%B0/sinyagin-pereverzina-kosorotkina-mudarisov.pdf](http://teoria-practica.ru/rus/files/archiv_zhurnala/2013/11/psix%D0%BE%D0%BEgiy%D0%B0/sinyagin-pereverzina-kosorotkina-mudarisov.pdf)
2. 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 Абояна. – 2014. – С. 85-93. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.potentiales.ru/page466.html>.
3. 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».

#### **Интернет-ресурсы:**

1. [http://gosbook\\_ru.reformal.ru](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. <http://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/department/361/events/> - Проектный офис на сайте Правительства Российской Федерации
8. [www.pmppractice.ru](http://www.pmppractice.ru) - Сайт группы компаний «Проектная практика», специализирующейся на управлении проектами
9. [www.ac.gov.ru](http://www.ac.gov.ru) - Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации

#### **Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)**

1. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / - Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / - Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / - Российская государственная библиотека
4. [www.aport.ru](http://www.aport.ru) / - Поисковая система
5. [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru) / - Поисковая система
6. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / - Поисковая система

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

#### **4. Оценка качества освоения программы**

##### **4.1. Формы и объем итоговой аттестации**

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в форме тестирования (с применением ДОТ).

Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по программе.

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают соответствующие документы о повышении квалификации, форму которых образовательная организация устанавливает самостоятельно: удостоверение о повышении квалификации.

Слушатели, не прошедшие итоговую аттестацию или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, вправе пройти повторно итоговую аттестацию в сроки, определяемые образовательной организацией.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию по уважительной причине (по медицинским показаниям или в других исключительных случаях, документально подтвержденных), должна быть предоставлена возможность пройти итоговую аттестацию без отчисления из организации, в соответствии с медицинским заключением или другим документом, предъявленным слушателем, или с восстановлением на дату проведения итоговой аттестации.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно установленному образовательной организацией.

Итоговая аттестация слушателей осуществляется аттестационной комиссией, созданной образовательной организацией в соответствии с локальными нормативными актами организации из числа сотрудников РАНХиГС и других организаций.

##### **Примерные вопросы для тестирования:**

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

- А. профессиональным;
- Б. линейным;
- В. стратегическим;
- Г. функциональным.

2) Что позволяют выявить оценка кадрового состава на основе учета результатов личностно-профессиональной диагностики:

- А. скрытые кадровые риски и угрозы для работы организации;
- Б. уникальный для организации набор показателей;
- В. выявить отклонения и усилить соответствующие кадровые практики;

Г. все ответы верны.

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

- А. стратегическим;
- Б. управлеченческим;
- В. сравнительным;
- Г. привлечением внешних экспертов.

4) Какие возможности учета результатов ЛПД в процессе проведения кадрового аудита выделяют на текущий момент:

- А. сопоставление с группами сравнения;
- Б. применение при смене руководства в организации;
- В. подготовка к внешней ревизии со стороны органов контроля;
- Г. формирование базы кадровых документов для архивного хранения.

5) Дайте определение: Обучение и личностно-профессиональное развитие в логике единого HR-цикла — это:

А. оценка эффективности процедур адаптации персонала, факторов, существенно влияющих на адаптацию, анализ используемых методов адаптации. Проведение в случае необходимости профориентационной работы;

Б. оценка действующей системы обучения и подготовки кадров. Оценка и анализ факторов эффективности планирования обучения, организации процессов профессионального развития, оптимальности временных и финансовых затрат на обучение, а также определение его результативности и мер дальнейшего совершенствования профессионального развития персонала;

В. анализ наличия и действенности системы приемников в организации на разных уровнях управления и исполнения, оценка действенности существующих схем и маршрутов замещения вакантных должностей, наличия системного подхода к управлению карьерным развитием в связке с развитием личностно-профессиональным;

Г. анализ условий труда, факторов удовлетворенности и неудовлетворенности, оснащенности рабочих мест, потеря рабочего времени по причине неоптимальных процессов, нормирование и тарификация трудовых функций.

6) Комплекс работ по созданию единого HR-цикла в организации — это

- А. организационно-штатная политика;
- Б. информационная политика;
- В. финансовая политика;
- Г. политика развития персонала.

7) Этап построения кадровой политики, состоящий в формулировании общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями, ценностями и стратегией развития организации — это

- А. нормирование;
- Б. программирование;
- В. рефлексия;
- Г. мониторинг персонала.

8) Метод обучения, который направлен на развитие личностно - профессиональных знаний и умений и характеризуется глубоким и детальным исследованием участниками обучения реальной или имитированной ситуации — это

- А. мозговой штурм;
- Б. анализ конкретных деловых ситуаций (кейсов);
- В. конференции и семинары;
- Г. обучение по созданию и развитию команды.

9) Планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры, назначения, создание резерва, перемещения в рамках работы единого HR-цикла в организации — это

- А. финансовая политика;
- Б. политика развития персонала;
- В. организационно-штатная политика;
- Г. информационная политика.

10) Основные требования, предъявляемые к рабочей документации единого HR-цикла в организации, не включают

- А. отражение информации, относящейся к предыдущему и будущему периоду;
- Б. используемые сокращения или условные обозначения;
- В. оценку финансовой отчетности с установленными признаками и критериями;
- Г. нет правильного ответа.

11) Что такое профессиональная карьера?

А. преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, работа преимущественно в одной предметной профессиональной области, достижение им и признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности;

Б. перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

В. изменение преимущественно должностного статуса специалиста, его социальной роли. Это своеобразная траектория его перемещения как по вертикали, так и по горизонтали должностной структуры в организации.

12) Что такое планирование карьеры?

А. перемещение «по горизонтали», назначение работника на должность того же должностного уровня, но с дополнительными мотивациями морального и материального порядка;

Б. одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов;

В. действия, которые предпринимаются сотрудниками и организацией для реализации планов профессионального роста.

13) Кто является субъектом планирования и развития карьеры?

- А. сотрудник;
- Б. кадровая служба;
- В. руководитель сотрудника;
- Г. сотрудник, кадровая служба, руководитель сотрудника.

14) Что такое «ротация»?

А. перемещение «по горизонтали», назначение работника на должность того же должностного уровня, но с дополнительными мотивациями морального и материального порядка;

Б. процесс наполнения профессионального опыта человека новым содержанием (знаниями, умениями, навыками, компонентами психологического опыта), приобретаемыми в результате трудовой деятельности по мере должностного продвижения.

15) Что такое «стеклянный потолок»?

А. стресс, возникающий по причинам, связанным с работой: условиями труда, местом работы;

Б. подъем на более высокую ступень структурной иерархии, повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда;

В. искусственно созданные барьеры, основанные на предрассудках, которые не позволяют квалифицированным работникам, в первую очередь женщинам, продвигаться по службе и занимать руководящие посты в своих организациях.

16) Деловая оценка при формировании кадрового резерва – это:

А. процесс установления соответствия уровня профессиональной подготовки работника требованиям должности или рабочего места;

Б. профессиональная диагностика деловых и личностных качеств работника;

В. это выявление скрытых резервных возможностей работника для использования его на другом рабочем месте;

Г. все ответы верны.

17) Основными показателями (критериями) при проведении оценки участников кадрового резерва должны являться:

А. соблюдение трудовой и исполнительской дисциплины;

Б. результативность труда; служебное поведение; личностные качества работника;

В. только результаты трудовой деятельности работника;

Г. индивидуальные и коллективные результаты труда.

18) Общая схема оценки деятельности участников кадрового резерва предполагает наличие следующих этапов:

А. 1. проверку и оценку выполнения работы; 2. определение целей на следующий оценочный период; 3. проведение анализа работы; 4. обсуждение результатов оценки;

Б. 1. определение конкретных целей оценки; 2. определение требований к работникам; 3. проверку и оценку выполнения работы; 4. обсуждение результатов оценки;

В. 1. определение требований к работникам; 2. проверку и оценку выполнения работы; 3. обсуждение результатов оценки.

19) Основные недостатки непосредственного руководителя как субъекта, выдвигающего сотрудника в кадровый резерв – это:

- А. необходимость соревноваться за популярность среди подчиненных;
- Б. субъективизм оценки;
- В. трудности с обучением оценочной деятельности;
- Г. недостаточное знание специфики деятельности оцениваемого;
- Д. не подходит для целей, связанных с выплатой вознаграждений.

20) Какой из указанных ниже методов оценки является наиболее валидным для выявления уровня профессиональной компетентности участников резерва:

- А. тесты на оценку знаний, умений, навыков;
- Б. тесты интеллекта;
- В. личностные тесты.

Правильные ответы:

- 1) В; 2) Г; 3) Г; 4) А; 5) Б; 6) А; 7) А; 8) Б; 9) В; 10) Г; 11) А; 12) Б; 13) Г; 14) А;
- 15) В; 16) Г; 17) Б; 18) Б; 19) Б; 20) А.

По результатам прохождения тестирования, члены аттестационной комиссии выставляют оценки:

5 (отлично) – 90-100 % правильных ответов

4 (хорошо) – 70-89% правильных ответов

3 (удовлетворительно) – 50-69% правильных ответов

2 (неудовлетворительно) – менее 50% правильных ответов

#### **4.2. Характеристика результатов освоения программы**

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 4.2.1  
Характеристика результатов освоения программы

<b>Компетенция</b>	<b>Индикаторы</b>
ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	зnaет теоретико-методологические подходы к управлению персоналом, особенности развития кадрового состава в органах публичной власти с учетом трендов и новых вызовов, ключевые элементы кадрового цикла, методы и инструменты управления кадровыми процессами; умеет применять теоретические знания в области управления персоналом, кадровых процессов для решения кадровых задач; владеет навыками применения методов и технологий кадровой аналитики, планирования и определения потребностей, организации и

	проведения качественного отбора/подбора и расстановки кадров, оценки и стимулирования, профессионального развития.
ПСК-1. Организация и проведение оценки персонала	знает концептуальные основы системы оценки персонала, выделяет взаимосвязь оценки с личностно-профессиональным и карьерным развитием персонала, владеет навыками разработки систем оценки персонала, умеет планировать и организовывать мероприятия по оценке персонала, учитывать результаты оценки в планировании и управлении личностно-профессиональным и карьерным развитием персонала, способен осуществлять обоснованный выбор методов и технологий оценки в зависимости от предмета и целей оценки персонала в контексте стратегических задач развития персонала.
ПСК-2. Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	владеет теоретико-методологическими подходами в области карьерного развития, понимает сущность формирования моделей профессиональной карьеры персонала, способен спланировать, организовывать и реализовать мероприятия по развитию и построению карьеры, четко выделяет критерии эффективной организации и проведения мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, способен выделить индивидуальные особенности, видеть риски и предложить направления личностно-профессионального и карьерного развития в контексте ресурсного подхода.
ПСК-3. Реализация системы стратегического управления персоналом организации	знает принципы и методы эффективного управления в организации и снижения рисков в процессе реализации системы стратегического управления персоналом, способен использовать технологии личностно-ориентированного подхода в практике стратегического управления персоналом в контексте организационного развития, видит возможные варианты корректирующего воздействия в процессе реализации системы стратегического управления персоналом организации, демонстрирует навыки эффективного применения комплекса технологий управления персоналом, личностно-ориентированного подхода для решения стратегических задач управления персоналом.