

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт «Высшая школа государственного управления»

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института ВШГУ РАНХиГС
О.И. Кондратенко
11 сентября 2025г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

**«Технология разработки и применения ключевых показателей
эффективности гражданских служащих»**

(наименование программы)

Москва, 2025

Разработчики:

И.Б. Шебураков,
заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС, кандидат психологических наук,
доцент

Е.Г. Чирковская,
директор Центра современных кадровых технологий ФОиР Института ВШГУ
РАНХиГС, кандидат психологических наук, доцент

Руководитель программы:

И.Б. Шебураков,
заместитель директора 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 «11» сентября 2025 г., протокол № 10.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель и задачи реализации программы	4
1.2. Нормативно-правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
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	7
2. Содержание программы	7
2.1. Календарный учебный график	7
2.2. Учебный план	8
2.3. Содержание программы по темам	9
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	10
3.1. Кадровое обеспечение	10
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	13
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	13
4. Оценка качества освоения программы	18

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Технология разработки и применения ключевых показателей эффективности гражданских служащих» разработана в рамках приоритетных направлений профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих для осуществления их обучения на основании государственного образовательного сертификата на дополнительное профессиональное образование гражданского служащего в соответствии с решениями Правительства Российской Федерации¹.

1.1. Цель и задачи реализации программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации направлена на совершенствование компетенции, необходимой для профессиональной деятельности.

Целью программы является формирование системных представлений о теории и практике управления по результатам в сфере публичного управления и освоение навыков практической разработки ключевых показателей эффективности для любых должностей государственной гражданской службы.

Задачи программы:

1. Формирование у государственных гражданских служащих:
 - целостного представления об управлении по результатам;
 - понимания подходов и моделей оценки эффективности и результативности деятельности;
 - методологических и технологических аспектов оценки результативности деятельности служащих;
 - представления о возможностях оценки эффективности и результативности деятельности служащих в реализации стратегических целей развития органов власти.
2. Развитие у государственных гражданских служащих умений:
 - по применению современных подходов и методики оценки результативности деятельности государственных гражданских служащих в контексте решения задач развития;
 - по использованию результатов оценки эффективности и результативности в управлении профессиональной служебной деятельностью (мотивация и стимулирование, оплата труда, личностно-профессиональное развитие гражданских служащих).
3. Сокращение ошибок при организации и управлении основными административными процессами, повышение уровня приверженности и вовлеченности служащих при решении профессиональных задач.

1.2. Нормативно-правовая база

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

¹ 1) 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») https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/.

2) Постановление Правительства РФ от 18.05.2019 № 619 «О государственном образовательном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданского служащего Российской Федерации» (вместе с «Положением о государственном образовательном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданского служащего Российской Федерации») https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_325003/.

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

3. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2013 № 30163).

4. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 955.

5. Приказ Минтруда России от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (зарегистрировано в Минюсте России 08 апреля 2022 г. № 68136).

6. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «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 от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

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

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.

– ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности; ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст (ред. от 20.11.2024).

– Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ 31.10.2002 № 787 (с изм. и доп. от 20.12.2003г.).

– 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

1.3. Планируемые результаты обучения

Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ФЗУ) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческий	ОПК-1 ² Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	Знать: теоретико-методологические подходы к управлению по результатам в системе публичного менеджмента, подходы к разработке показателей эффективности и результативности деятельности на государственной гражданской службе; сущность и особенности нормативного правового регулирования государственной гражданской службы, правоприменительную практику в области управления по результатам в системе публичного менеджмента	Уметь: разрабатывать ключевые показатели эффективности для должностей государственной гражданской службы; на основе действующих норм права разрабатывать и реализовывать решения, направленные на повышение эффективности результативности деятельности государственных гражданских служащих на основе КПЭ	Владеть: навыками разработки и эффективной реализации системы ключевых показателей эффективности в управлении государственной гражданской службой и решения задач развития; навыками разработки и качественного применения в практике государственной гражданской службы системы КПЭ, выработки нормативного правового и методического обеспечения системы КПЭ в деятельности государственных гражданских служащих.
ВД 2. Деятельность по оценке и аттестации персонала	ПСК-1 ³ – организация и проведение оценки персонала	Знать: – технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций; – основные метрики и аналитические срезы в области оценки персонала	Уметь: – определять параметры и критерии оценки персонала; – разрабатывать средства и методы проведения оценки персонала; – систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала	Владеть навыками: – разработки плана оценки персонала в соответствии с целями организации; – проведения оценки персонала в соответствии с планами организации

² Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 955.

³ Приказ Минтруда России от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (зарегистрировано в Минюсте России 08 апреля 2022 г. № 68136, трудовая функция С/01.6).

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются следующие категории слушателей: гражданские служащие иных категорий и групп должностей (федеральные государственные гражданские служащие, замещающие должности государственной гражданской службы всех категорий и групп должностей).

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

1.5. Формы обучения и сроки освоения

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

Общая трудоемкость программы составляет 36 академических часов с применением дистанционных образовательных технологий, из которых 20 академических часов контактной работы со слушателем, в том числе 2 академических часа – итоговая аттестация; 16 академических часов - самостоятельная работа.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 5 дней (см. табл. 2.1.1).

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 60 человек, практической (семинарской) группы – 60 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

Период обучения – 5 дней				
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
УЗ ДОТ СР ДОТ	УЗ ДОТ СР ДОТ	УЗ ДОТ СР ДОТ	УЗ ДОТ СР ДОТ	УЗ ДОТ СР ДОТ ИА ДОТ

Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.
СР ДОТ – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

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
 «Технология разработки и применения ключевых показателей эффективности гражданских служащих»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Код компетенции		
			Всего	В том числе					Всего	В том числе							
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	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	18	
1.	Управление по результатам: философия, принципы, система, опыт	8						4	4					4			ОПК-1
2.	Роль мотивации персонала в достижении высоких результатов деятельности	6						2	2					4			ОПК-1 ПСК-1
3.	Разработка индивидуальных и групповых показателей результативности деятельности персонала и их применение	8						4	4					4			ПСК-1
4.	Практикум по разработке показателей результативности деятельности служащих	12						8			8		4				ОПК-1 ПСК-1
Итого:		34						18	10		8		16				
Итоговая аттестация:		2						18	10		8		16		3(Т)/2		
Всего:		36													2		

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

Наименование темы	Содержание темы
1. Управление по результатам: философия, принципы, система, опыт	Философия (этика высокой результативности). Результативность и эффективность деятельности. Эволюция подходов к управлению по результатам: многообразие практик: MBO (management by objectives), MBR (management by results) и PM (performance management): общие основы и некоторые различия. Система сбалансированных показателей (BSC - balanced scorecard) и особенности ее применения в сфере государственного и муниципального управления. Performance Development System (PDS) – комплексная система оценки и управления персоналом, основанная на KPI и компетенциях (PDS). Зарубежный и отечественный опыт использования принципов управления по результатам в коммерческой сфере и сфере публичного менеджмента.
2. Роль мотивации персонала в достижении высоких результатов деятельности.	Оплата по результатам и потенциальные возможности ее применения в органах государственной власти. Использование партисипативных принципов в управлении (в т.ч. при применении подхода «PM»)
3. Разработка индивидуальных и групповых показателей результативности деятельности персонала и их применение	Разработка показателей результативности деятельности – процесс из 5 основных шагов. Формирование перечня критериев оценки результативности деятельности и их внедрение. Организация текущей оценки деятельности гражданских служащих.
4. Практикум по разработке показателей результативности деятельности	Шаг 1 – Общий анализ деятельности органа власти Шаг 2 – Идентификация основных элементов работы, направленной на результат Шаг 3 - Определение индивидуальных результатов, способствующих достижению целей рабочих групп Шаг 4 - Преобразование ожидаемых результатов в показатели результативности и определение приоритетов деятельности Шаг 5 - Определение субъектов оценки и технологии предоставления обратной связи

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими специальную подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе и образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, 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 ученую 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 3.1.1
Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная/ы с квалификаци/я/и	Место работы, должность, основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности/ по дополнительной квалификации	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой дисциплины (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Афанасьева Елена Ахнафовна	МГУ им. М.В. Ломоносова Специальность: История Квалификация: Историк. Преподаватель истории	РАНХиГС. Управление конфликтами, 2025	РАНХиГС, Специалист отдела организационного сопровождения программ и проектов ФОиР Институт ВШГУ Основное место	б/с, б/з	6	6	6	Секретарь комиссии итоговой аттестации

			работы-почасовая оплата					
Морозов Михаил Юрьевич	Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова: Специальность: «Юриспруденция». Квалификация: «Юрист».	Организация электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ) в системе дистанционного обучения (СДО), РАНХиГС, 2023	РАНХиГС, Институт ВШГУ Экспертно-аналитический центр государственной и муниципальной службы Директор центра Основное место работы-почасовая оплата	б/с, б/з	22	20	6	Тема 1 Управление по результатам: философия, принципы, система, опыт Тема 2 Роль мотивации персонала в достижении высоких результатов деятельности Тема 3 Разработка индивидуальных и групповых показателей результативности деятельности персонала и их применение Тема 4 Практикум по разработке показателей результативности деятельности служащих
Переверзина Ольга Юрьевна	Саратовский государственный университет. Специальность: Психология. Квалификация: Психолог. Преподаватель	МГУ им. М.В. Ломоносова Терапия принятия и ответственности: базовый курс.	РАНХиГС, Институт ВШГУ заместитель заведующего кафедрой психологии личности в системах управления Факультета оценки и развития управленческих кадров. Основное место работы – почасовая оплата	Кандидат психологических наук, доцент	28	16	16	Член комиссии итоговой аттестации

Шебуракова Николаевна	Оксана	Столичный гуманитарный институт, высшее, специальность: «Психология», квалификация: «Психолог», специализация: «Психологическое консультирование»	ФГОУВПО «Северо-Западная академия государственной службы», программа профессиональной переподготовки: «Управление персоналом и кадровое консультирование»	РАНХиГС, Институт ВШГУ директор программы Факультета оценки и развития управленческих кадров. Основное место работы – почасовая оплата	-	25	10	10	Член комиссии итоговой аттестации
Шебураков Борисович	Илья	Ленинградское высшее военно- политическое училище ПВО им. Ю.В. Андропова, специальность – «Командная, тактическая, противовоздушная оборона», квалификация – «Социальный педагог-психолог», Московская государственная юридическая академия, специальность – «Юриспруденция», квалификация – «Юрист»	Корпоративный университет РАНХиГС, HR, Стратегический HR (повышение квалификации), 2020; Использование информационно- коммуникационны х технологий при работе в электронной информационно- образовательной среде ВУЗа, 2021	РАНХиГС, Институт ВШГУ Заместитель директора. Основное место работы – почасовая оплата	Кандидат психологич еских наук, доцент	26	26	26	Тема 1 Управление по результатам: философия, принципы, система, опыт Тема 2 Роль мотивации персонала в достижении высоких результатов деятельности Тема 3 Разработка индивидуальных и групповых показателей результативности деятельности персонала и их применение Тема 4 Практикум по разработке показателей результативности деятельности служащих

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Учебные занятия по реализуемой программе проводятся в режиме видеоконференций и 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.

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.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (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.

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.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа слушателей в рамках программы 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 программе, 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 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»;

- анализ научной и методической литературы, материалов научных периодических изданий, презентационных материалов;
- решение кейсов.

В процессе самостоятельной работы внимание необходимо акцентировать на сущности личностно-ориентированного и ресурсного подходов в управлении персоналом, на подходах к определению сущности кадровых процессов, специфике кадровой политики в органах публичной власти, следует обратить на определение основных понятий. 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.

Вопросы для самоподготовки:

1. Результативность и эффективность деятельности.
2. Эволюция подходов к управлению по результатам.
3. Зарубежный и отечественный опыт использования принципов управления по результатам в коммерческой сфере и сфере публичного менеджмента.
4. Оплата по результатам и потенциальные возможности ее применения в органах государственной власти.
5. Использование партисипативных принципов в управлении (в т.ч. при применении подхода «PM»)
6. Разработка показателей результативности деятельности как процесс.

Примерные практические задания:

1. На основе своей текущей деятельности сформируйте перечень критериев оценки результативности деятельности.
2. Предложенный перечень ожидаемых результатов преобразуйте в показатели результативности деятельности.
3. Разработайте гайд обратной связи по результатам оценки.

Нормативные правовые акты

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 2024 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.
8. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 24.03.2025 N 266 Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам.

Основная литература

1. Акимова Ю. Н. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024.
2. Армстронг М., Бэррон А. Performance Management. Управление эффективностью работы. — М.: Hippo Publishing, 2007
3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024.
4. Де Брюйн Х. Управление по результатам в государственном секторе. Изд.: ИКСИ, М.: 2005
5. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Психология управления персоналом. Психическое выгорание. – М.: Юрайт. 2024.
6. Волкова Н. В. Hr-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-dannyh-v-upravlenii-personalom-569183#page/1>
7. Друкер П. Эффективное управление предприятием. ИД «Вильяме» — М., 2008.
8. Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей/Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005
9. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М., 2005.
11. Нивен Пол Р., Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов/Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004
12. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006
13. 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>.
14. Шебураков И.Б. Кадровый резерв, как ресурс решения задач развития и повышения результативности организаций/Формирование управленческого резерва кадров: региональный опыт. Материалы региональной научно-практической конференции (г.Вологда, 29-30 октября 2009г.). - Вологда: Легия, 2010. - С. 72-84.
15. Шебураков И.Б. Мотивация руководителей сферы государственного управления к эффективной деятельности: мифы и реальность, Государственная служба №2, 2019.
16. Шебураков И.Б. Опыт разработки модели ключевых корпоративных компетенций гражданских служащих нового поколения для целей формирования кадрового резерва/Проблемы качества человеческих ресурсов системы государственной службы на современном этапе. Материалы межрегионального научно-практического семинара. СПб, СЗАГС, 2009. С. 68-74.

Дополнительная литература

1. 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>
2. Александров О.В., Добролюбова Е.И., Южаков В.Н. Мониторинг внедрения управления по результатам в деятельность органов государственной власти и местного самоуправления // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2012. – № 3. – С. 135–146.
3. Алексеров Ф.Т., Головщинский К.И., Клименко А.В. Оценки качества государственного управления. — М., 2006
4. 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/>
5. Беляев А.Н., Кузнецова Е.С., Смирнова М.В., Цыганков Д.Б. Измерение эффективности и оценивание в государственном управлении: международный опыт. — М., 2005
6. Босси迪 Л., Чаран Р. Искусство результативного управления: опыт оперативного управления ведущих компаний мира. — М., 2005
7. даме К., Кеннерли М., Нили Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. Баланс-Клуб, 2003
8. Добролюбова Е.И., Александров О.В., Южаков В.Н., Клочкова Е.Н. Международный опыт внедрения управления по результатам: основные тенденции // Государственная служба. – 2014. – № 1. – С. 84–92.
9. Добролюбова Е.И., Южаков В.Н. Развитие механизмов и инструментов управления по результатам в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления (Обзор материалов V круглого стола «Управление по результатам: на пути к версии 3.0») // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2014. – № 4. – С. 95–102.
10. Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты /Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005
11. Ковени М., Генстер Д., Хартлен Б., Кинг Д. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004
12. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007
13. Лексин В. Н., Лексин И. В., Чучелина Н. Н. Качество государственного и муниципального управления и административная реформа. — М.: «Европроект», 2006
14. 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>
15. Сиягин Ю. В. и др. Личностно-профессиональная диагностика как комплексный механизм оценки компетентностей и компетенций гражданских служащих //

Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 11. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2013/11/psix%D0%BE%D0%BEgiy%D0%B0/sinyagin-pereverzina-kosorotkina-mudarisov.pdf D0%

16. Томпсон А.А., Стриклэнд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для ВУЗов/Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
17. Шебураков И.Б., Атнашев Т.М., Резервы управленческих кадров: от патронажа к меритократии//Государственная служба. - 2019. - №3 (119). - С. 38-47.
18. Шебураков И.Б., Деловая оценка гражданских служащих и лиц, претендующих на замещение должностей гражданской службы Вологодской области (методическое пособие)/Методическое пособие. - Вологда: ИЦ ВИРО, 2006. - 192 с.
19. Шебураков И.Б., Лебедева Е.Г., Модель работы с кадровым резервом в системе государственной службы/Управление персоналом в современной организации: проектирование и реализация персонал-технологий: Материалы научно-практического семинара (г. Вологда, 28-29 апреля 2004 г.). - Вологда, 2004. - С. 37-44.

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. <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.pmpractice.ru - Сайт группы компаний «Проектная практика», специализирующейся на управлении проектами
9. www.ac.gov.ru - Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации

Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

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

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Вид итоговой аттестации

По настоящей дополнительной профессиональной программе повышения квалификации итоговая аттестация предусматривается в виде зачета.

Примерный перечень вопросов к итоговой аттестации:

1. Философия (этика высокой результативности).
2. Результативность и эффективность деятельности.
3. Эволюция подходов к управлению по результатам: многообразие практик: MBO (management by objectives), MBR (management by results) и PM (performance management): общие основы и некоторые различия.
4. Система сбалансированных показателей (BSC - balanced scorecard) и особенности ее применения в сфере государственного и муниципального управления.
5. Performance Development System (PDS) – комплексная система оценки и управления персоналом, основанная на KPI и компетенциях (PDS).
6. Зарубежный и отечественный опыт использования принципов управления по результатам в коммерческой сфере и сфере публичного менеджмента.
7. Оплата по результатам и потенциальные возможности ее применения в органах государственной власти.
8. Использование партисипативных принципов в управлении (в т.ч. при применении подхода «PM»)
9. Разработка показателей результативности деятельности – процесс из 5 основных шагов.
10. Формирование перечня критериев оценки результативности деятельности и их внедрение.
11. Организация текущей оценки деятельности гражданских служащих в контексте управления по результатам.
12. Технология разработки КПЭ и сопровождение внедрения на государственной гражданской службе.

Таблица 4.1.1
Критерии оценивания в процессе итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено» от 56 до 100 баллов	Выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на зачете, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.
«не зачтено» менее 56 баллов.	выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает две существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей программе.

4.2. Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
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	1. организует разработку и реализацию принципов управления по результатам; 2. оптимально использует систему ключевых показателей эффективности в профессиональной деятельности; 3. применяет нормы служебного права в управлении по результатам; 4. разрабатывает нормативное правовое обеспечение и методическое сопровождение ключевых показателей эффективности на основе аккумулирования лучшей правоприменимой практики.
ПСК-1 – организация и проведение оценки персонала	1. разрабатывает общий алгоритм и последовательность действий по разработке ключевых показателей эффективности для различных должностей государственной гражданской службы; 2. организует процесс оперативного управления на основе использования ключевых показателей эффективности. 3. осуществляет оптимальный выбор методов и технологий управления по результатам; 4. своевременно предпринимает корректирующие меры, применяет методы мотивирующего и вовлекающего руководства в логике управления по результатам.