

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

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

*Институт «Высшая школа государственного управления»*

*Факультет оценки и развития управленческих кадров*

УТВЕРЖДАЮ»

Директор Института ВШГУ РАНХиГС

О.И. Кондратенко

«10» апреля 2025г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации

**«Кадровая аналитика в управлении кадровым составом  
гражданской службы»**

(наименование программы)

Москва, 2025

**Разработчики:**

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

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

О.Н. Шебуракова,  
директор программы кафедры психологии личности в системах управления факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС

**Руководитель программы:**

О.Н. Шебуракова,  
директор программы кафедры психологии личности в системах управления факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС

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

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 обеспечение самостоятельной работы слушателя.....	13
	по дисциплине.....	13
4.	Оценка качества освоения программы.....	18
4.1.	Вид итоговой аттестации .....	18

## **1. Общая характеристика программы**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «*Кадровая аналитика в управлении кадровым составом гражданской службы*» 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 Федерации<sup>1</sup>.

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

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

**Цель программы:** формирование системных представлений в области кадровой аналитики в управлении кадровым составом государственной гражданской службы

#### **Задачи программы:**

##### **1. Формирование у государственных гражданских служащих:**

- целостного представления о сущности, роли и возможностях кадровой аналитики в реализации стратегических целей развития органов власти;
- понимания подходов и существующих моделей уровня зрелости кадровой аналитики;
- комплексного понимания методологических и технологических аспектов системы кадровой аналитики, метриках и инструментах кадровой аналитики.

##### **2. Развитие у государственных гражданских служащих умений:**

- разрабатывать метрики и осуществлять релевантный выбор инструментов кадровой аналитики в контексте решаемых задач;
- использовать результаты аналитики в управлении профессиональной служебной деятельностью (мотивация и стимулирование, оплата труда, личностно-профессиональное развитие гражданских служащих).

### **1.2. Нормативно-правовая база**

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 28.02.2025г.);
2. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
3. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 № 955 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 № 59446);

---

<sup>1</sup> 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/](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/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_325003/).

4. 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);
5. 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);
6. 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»;
7. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»;
8. 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»;
9. 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».
10. 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»;
11. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>;
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. 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;
14. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:
  - 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);
  - ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст;
  - «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

#### Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая	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	Знать: – кадровую аналитику, ее роль и функции HR-аналитики в системах управления; – особенности кадровой аналитики в органах публичной власти	Уметь: – применять методологические подходы к оценке кадровой работы в органах публичной власти по кадрам; – использовать опросные методы для получения данных для кадровой аналитики в ОПВ	Владеть навыками осуществления исполнительно-распорядительных и обеспечивающих функций по кадровому обеспечению и организационно-штатной работе
ВД 2. Деятельность по обеспечению персоналом	ПСК-1 <sup>2</sup> . Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	Знать: – технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации; – основные метрики и аналитические срезы в области обеспечения персоналом	Уметь: – оформлять документы по вопросам обеспечения ресурсами персонала, необходимыми для предоставления в государственные органы, представительные органы работников	Владеть навыками: – анализа процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	Характеристики компетенций (умения)	Поведенческие индикаторы		
Гибкость и готовность изменяющим	ПЛК-1 <sup>3</sup> . Умение управлять изменениями	– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей;		

<sup>1</sup> Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 № 955 (ред. от 27.02.2023) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 № 59446).

<sup>2</sup> Приказ Минтруда России от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2022 № 68136, трудовая функция В/03.6).

<sup>3</sup> Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0)

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их;</li> <li>– разъясняет другим необходимость изменений;</li> <li>– в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую;</li> <li>– не снижает qualità работы при необходимости выполнять несколько задач;</li> <li>– быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.</li> </ul>
--	--	--

#### **1.4. Категория слушателей**

К освоению программы допускаются следующие категории слушателей:  
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).

Срок обучения: 36 академических часов, из которых 20 часов контактной работы со слушателем с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе 2 часа – итоговая аттестация; 16 часов самостоятельной работы с применением электронного обучения.

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

Период обучения составляет 7 дней (см. табл. 2.1.1).

Режим занятий: обучение продолжается в течение 5 дней по 4-8 учебных 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 2.1.2

Календарный учебный график

<b>Период обучения – 7 дней</b>						
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	7 день
УЗ ДОТ СР ДОТ	УЗ ДОТ СР ДОТ	УЗ ДОТ СР ДОТ	СР ДОТ	ИА ДОТ	УЗ ДОТ СР ДОТ	УЗ 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 дистанционных образовательных технологий.

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  
«Кадровая аналитика в управлении кадровым составом гражданской службы»

№пп	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.							Самостоятельная работа, час							Итоговая аттестация (вид /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	17	18			
1.	Сущность и виды кадровой аналитики. Роль и функции кадровой аналитики	8							4	2		2		4				ОПК-1 ПЛК-1		
2.	Особенности кадровой аналитики в органах публичной власти	12							6	4		2		6				ОПК-1 ПСК-1 ПЛК-1		
3.	Практикум «Определение кадровой стратегии на основе анализа данных о состоянии работы с кадрами в органах публичной власти»	14							8			8		6				ОПК-1 ПСК-1 ПЛК-1		
<b>Итого:</b>		<b>34</b>							<b>18</b>	<b>6</b>		<b>12</b>		<b>16</b>						
<b>Итоговая аттестация:</b>		<b>2</b>															<b>3/2<sup>5</sup></b>			
<b>Всего:</b>		<b>36</b>							<b>18</b>	<b>6</b>		<b>12</b>		<b>16</b>			<b>2</b>			

<sup>5</sup> Итоговая аттестация предусматривает зачет в форме тестирования.

### **2.3. Содержание программы по темам**

Таблица 2.3.1

#### **Содержание программы по темам**

<b>Номер и наименование темы</b>	<b>Содержание темы</b>
Тема 1. Сущность и виды кадровой аналитики. Роль и функции HR-аналитики	Кадровая аналитика: сущность, историография, подходы и методы. Роль и функции HR-аналитики в системах управления. Виды и уровни зрелости HR-аналитики.
Тема 2. Особенности кадровой аналитики в органах публичной власти	Методологические подходы к оценке кадровой работы в органах публичной власти. Методология управления кадрами «ТриО». Оценка деятельности кадровых служб, рейтинги и визуализация данных как инструменты реализации кадровой стратегии. Кадровая статистика как источник кадровых метрик.
Тема 3. Практикум «Определение кадровой стратегии на основе анализа данных о состоянии работы с кадрами в органах публичной власти»	Кадровая стратегия и кадровая политика. Способы получения кадровой информации. Использование опросных методов для получения данных для кадровой аналитики в ОПВ.

### 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 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 3.1.1

#### Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя/ ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительн/ая/ые 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 работы- почасовая оплата	б/с, б/з	6	6	6	Секретарь комиссии итоговой аттестации
Краснова Наталья Владимировна	Новосибирский государственный педагогический университет, специальность «Русский язык и литература», квалификация	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	-	28	28	28	Тема 1 Сущность и виды кадровой аналитики. Роль и функции HR-аналитики Тема 3 Практикум «Определение кадровой стратегии на основе

	«учитель русского языка, литературы»		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 международными корпорациями» кафедры менеджмента человеческих ресурсов Дополнительное место работы – договор ГПХ					анализа данных о состоянии работы с кадрами в органах публичной власти»
Проценко Сергей Анатольевич	Тюменский государственный университет, специальность Психология, квалификация- психолог	РАНХиГС, ВШГУ. Профессиональная переподготовка: Специалист по государственному и муниципальному управлению МРА, 2019	РАНХиГС Институт ВШГУ Центр аналитики и разработок Директор Основное место работы- почасовая оплата	Кандидат психологических наук	27	24	24	Тема 3 Практикум «Определение кадровой стратегии на основе анализа данных о состоянии работы с кадрами в органах публичной власти»
Рычко Елена Ивановна	Новгородский государственный педагогический институт, специальность «Педагогика и методика начального обучения», квалификация «Учитель начальных классов», 1992 ФГОУВПО «Северо- Западная академия государственной службы», специальность «Государственное и муниципальное управление», квалификация «Менеджер», 2008	РАНХиГС, ВШГУ, программа профессиональной переподготовки «Современная система управления кадрами в государственной сфере (Гос HR)», 2024	Администрация Губернатора Новгородской области, начальник управления Администрации Губернатора Новгородской области по вопросам государственной службы и кадров	-	25	13	13	Тема 2 Особенности кадровой аналитики в органах публичной власти. Тема 3 Практикум «Определение кадровой стратегии на основе анализа данных о состоянии работы с кадрами в органах публичной власти»

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, специальность – «Юриспруденция», квалификация – «Юрист»	Корпоративный университет РАНХиГС, HR, Стратегический HR (повышение квалификации), 2020; Использование информационно- коммуникационных технологий при работе в электронной информационно- образовательной среде ВУЗа, 2021	РАНХиГС, Институт ВШГУ декан Факультета оценки и развития управленческих кадров.  Основное место работы – почасовая оплата труда	Кандидат психологических наук, доцент	24	14	14	Тема 1 Сущность и виды кадровой аналитики. Роль и функции HR- аналитики Тема 2 Особенности кадровой аналитики в органах публичной власти. Тема 3 Практикум «Определение кадровой стратегии на основе анализа данных о состоянии работы с кадрами в органах публичной власти»
Шебуракова Оксана Николаевна	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 ведущий эксперт Факультета оценки и развития управленческих кадров.  Основное место работы – почасовая оплата труда		25	10	10	Тема 2 Особенности кадровой аналитики в органах публичной власти.

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

Слушатели программы на период обучения обеспечиваются раздаточными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами) по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации с лицензионным программным обеспечением. Организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования. Поэтому в учебном процессе используются активные и интерактивные методы обучения, такие как: управляемые дискуссии, разбор конкретных ситуаций, кейсов.

### **3.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателя по дисциплине**

#### **Самостоятельная работа**

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

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

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

Самостоятельная работа включает:

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

В процессе самостоятельной работы внимание необходимо акцентировать на сущность и содержание ключевых понятий, но подходах к организации личностного и профессионального развития сотрудников, на особенностях и нормативном правовом регулировании вопросов профессионального развития государственных гражданских служащих. В процессе самоподготовки обратите внимание на сложившиеся управленческие практики.

В списке рекомендуемой литературы представлены ключевые разработки, научно-методологические основы модели управленческой готовности и ее составляющих, являющиеся результатом многолетних исследований коллектива Факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС. Полезно при работе с источниками составлять опорные конспекты, дополняя конспекты лекций. При возникновении вопросов в процессе самостоятельной работы необходимо фиксировать для получения разъяснений и консультаций с преподавателями. Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того 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 к лекционным занятиям:**

1. Кадровая статистика, кадровые метрики.
2. Кадровое планирование в органах власти.
3. Кадровая стратегия, кадровая политика и организационная культура в органах власти.
4. Анализ и прогноз изменения кадрового состава на государственной гражданской/муниципальной службе.
5. Кадровые базы данных и их использование: обзор цифровых сервисов и эффективная работа в экосистеме. Должностной принцип организации: особенности типологизации и классификации должностей.
6. Трансформация системы управления кадрами.
7. Критерии выбора стратегии управления кадрами и ее составляющих.
8. Модели стратегического управления и организационного развития через персонал.
9. Кадровые технологии на государственной гражданской службе.
10. Кадровый цикл (HR-цикл): понятие и ключевые элементы.
11. Роль и функции HR-аналитики в системах управления.
12. Виды и уровни зрелости HR-аналитики.

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

1. Анализ динамики качественных и количественных характеристик кадрового состава в органах публичной власти.
2. Стабильность, уровень текучести и кадровая обеспеченность в органах власти. Анализ и прогноз изменения кадрового состава на государственной гражданской службе.
3. Возможности и реальные кейсы предиктивной аналитики. Кадровые базы данных и их использование: обзор цифровых сервисов и эффективная работа в экосистеме.
4. Регламентация профессиональной служебной деятельности. 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.

### **Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года) // Российская газета от 4 июля 2020 г. № 144.
2. 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.

### **Список основной литературы:**

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. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024.
3. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Психология управления персоналом. Психическое выгорание. – М.: Юрайт. 2024.
4. 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-dannyh-v-upravlenii-personalom-569183#page/1>
5. Синягин, Ю. В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике / Ю. В. Синягин. — Москва: Дело, 2020. — 186 с. — ISBN 978-5-85006-234-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109878.html>
  6. Иванова, С. Как найти своих людей: искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. — Москва: 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>
  7. 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.
  8. Чирковская Е.Г., Лукашева К.А. Отношение к организационным изменениям у работников с разным уровнем лояльности // Акмеология. —2018. — 65(1):38-42.
  9. Шебураков И.Б. Мотивация руководителей сферы государственного управления к эффективной деятельности: мифы и реальность // Государственная служба. 2019. №2. С. 35-43.
  10. Шебураков И.Б. Проблемно-аналитическая деловая игра для целей оценки и развития участников (2-е изд., доп.). Москва: Издательский дом «Дело», 2024. 64 с.
  11. 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.
  12. 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.
  13. 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.
  14. 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.
  15. Синягин Ю.В., Шебураков И.Б., Управленческая зрелость как интегральная характеристика личности руководителя// Государственная служба, 2022, №6 (140), с. 82-87.

#### **Список дополнительной литературы:**

1. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии: коллективная монография / Ю. К. Баркова, А. С. Белопухова, З. М. Гояева [и др.]; под редакцией Ю. В. Синягина. — Москва: Дело, 2021. — 354 с. — ISBN 978-5-85006-365-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124067.html>
2. Классные чины как фактор мотивации государственных гражданских служащих: историко-психологический анализ / Ю. В. Синягин, И. Б. Шебураков, И. О. Тюменцев, И. В. Тушканов. — Москва: Дело, 2019. — 84 с. — ISBN 978-5-7749-

- 1495-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95101.html>
3. Армстронг М., Тэйлор С. Практика управления человеческими ресурсами. СПб: Питер, 2018.
  4. Горобец Т.Н., Манолова О.Н., Кечил Д.И. Индикаторы личностно-профессионального развития субъекта управлеченческой деятельности // Человеческий капитал. 2018. № 7 (115). С. 113-119.
  5. Горобец Т.Н., Манолова О.Н., Ковалев В.В., Плохоцкий А.И. Исследование готовновсти к деятельности руководителей государственной гражданской службы с использованием аппаратурных методов // Образование личности. 2018. № 3. С. 56-61.
  6. Кирьянова А.А. Личностно-ориентированный подход к управлению изменениями в организации // Экономика и предпринимательство. 2016. № 12-2 (77). С. 652-655.
  7. Клычникова К.А., Черкасова А.К., Чирковская Е.Г. Динамика личностно-профессионального развития руководителей государственной службы // Развитие профессионализма. 2017. № 2 (4). С. 53-57.
  8. Магеря Л.Ф. Управление надежностью кадровой системы предприятий [Электронный ресурс] / Л.Ф. Магеря, В.Н. Владимиров, В.В. Бадалов. — Электрон. текстовые данные. — СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2013. — 164 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43978.html>
  9. Овчаров А.А. Личностно-ориентированные подходы в управлении людьми // Психология и соционика межличностных отношений. 2017. № 7-8 (175-176). С. 20-24.
  10. Полковников А., Дубовик М. Управление проектами. Полный курс МВА: М: Олимп-Бизнес, 2018.
  11. Синягин Ю.В., Синягина Н.Ю., Баркова Ю.К. Управление личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом: технологии оценки и мотивации // Образование личности. 2018. № 2. С. 36-45.

### **Интернет-ресурсы:**

1. eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]: научная электронная библиотека. – Доступ зарегистрированным пользователям по паролю. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
2. HR-Journal. Работа с персоналом [Электронный ресурс]: Интернет-журнал. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru>, свободный
3. Info Management [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: <http://infomanagement.ru>
4. Quality.eup.ru [Электронный ресурс]: сайт о менеджменте качества. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru>, свободный
5. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) [Электронный ресурс] : [сайт]. – Режим доступа: [www.wciom.ru](http://www.wciom.ru),
6. Единое окно доступа к образовательным ресурсам [Электронный ресурс] : федеральный портал. – Режим доступа: <http://window.edu.ru>
7. Единый архив экономических и социологических данных [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа: <http://sophist.hse.ru>
8. Журнал социологии и социальной антропологии (ЖССА) [Электронный ресурс] : научный журнал / учредители : Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), Социологический институт РАН (СИ РАН), Международный Фонд поддержки социогуманитарных исследований и образовательных программ «Интерсоцис». – 1998 - . – Санкт-Петербург, 1998 - . – 5 раз в год. – ISSN 2306- 6946

- // eLIBRARY.RU. – Доступ зарегистрированным пользователям по паролю. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=7800>
- 9. КиберЛенинка [Электронный ресурс]: научная электронная библиотека. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>, свободный
  - 10. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
  - 11. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : Интернет-проект. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru>
  - 12. Менеджмент [Электронный ресурс] : [сайт] // Элитариум. Центр дополнительного образования. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/management>
  - 13. Управление персоналом [Электронный ресурс] / учредитель : ООО «Журнал «Управление персоналом». – 1996 - . – Москва, 2004 - . – 2 раза в месяц. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>
  - 14. Энциклопедия менеджмента [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru>

### **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/](http://www.garant.ru) - Гарант

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

### **4.1. Вид 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.

#### **Примерный перечень вопросов к итоговой аттестации:**

1. Кадровая статистика, кадровые метрики.
2. Анализ и прогноз изменения кадрового состава на государственной гражданской/муниципальной службе.
3. Кадровые технологии на государственной гражданской службе.
4. Нормативное правовое регулирование кадровых процессов в органах власти: традиции и новеллы.
5. Ключевые элементы методологии управления кадрами ТриО: Отбор и расстановка, Обучение и развитие, Оценка и стимулирование.
6. Кадровое планирование в органах власти.
7. Кадровая стратегия, кадровая политика и организационная культура в органах власти.
8. Анализ динамики качественных и количественных характеристик кадрового состава в органах публичной власти.
9. Стабильность, уровень текучести и кадровая обеспеченность в органах власти. Анализ и прогноз изменения кадрового состава на государственной гражданской службе.
10. Возможности и реальные кейсы предиктивной аналитики. Кадровые базы данных и их использование: обзор цифровых сервисов и эффективная работа в экосистеме.
11. Регламентация профессиональной служебной деятельности. Кадровая аналитика (BI-аналитика) и ее использование для определения и корректировки кадровой стратегии.
12. Современные информационные системы управления кадрами (от ЕИСУКС до корпоративных платформ).
13. Уровень зрелости кадровых технологий на государственной гражданской/муниципальной службе.

Таблица 4.2.1

### 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 принятное 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.

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 4.2.2

### Характеристика результатов освоения программы

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	– знает кадровую аналитику, ее роль и функции HR-аналитики в системах управления; особенности кадровой аналитики в органах публичной власти; – способен применять методологические подходы к оценке кадровой работы в органах публичной власти по кадрам и использовать опросные методы для получения данных для кадровой аналитики в ОПВ.
ПСК-1. Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	– знает технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации; основные метрики и аналитические срезы в области обеспечения персоналом; - способен проводить анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом
ПЛК-1. Умение управлять изменениями	– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей, быстро меняя подход к решению вопросов, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.