

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*

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 1

**«УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ В ИНСТИТУТАХ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ:
СИСТЕМА, ПРОЦЕССЫ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ»**

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

**СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ
В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СФЕРЕ (ГОС HR)**

(наименование программы)

Разработчики:

Декан факультета оценки и развития
управленческих кадров института ВШГУ
РАНХиГС, канд. психол. наук, доцент



И.Б. Шебураков

Директор научно-образовательного центра
современных кадровых технологий ФОиР
института ВШГУ РАНХиГС, канд. психол. наук,
доцент



Е.Г. Чирковская

Директор научно-образовательного центра
оценки руководителей и управленческих команд
факультета оценки и развития управленческих
кадров института ВШГУ РАНХиГС,
канд. психол. наук



А.В. Рожок

Директор программы факультета оценки и
развития управленческих кадров института
ВШГУ РАНХиГС



Н.А. Кононенко

Заместитель директора научно-образовательного
центра оценки руководителей и управленческих
команд ФОиР института ВШГУ РАНХиГС



О.А. Воробьева

Руководитель программы

Декан факультета оценки и развития
управленческих кадров института ВШГУ
РАНХиГС канд. психол. наук, доцент,



И.Б. Шебураков

Руководитель структурного подразделения

Директор
института ВШГУ РАНХиГС



А.М. Колесников

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки
рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании ученого совета
института ВШГУ «22» января 2025 года, протокол № 01.

Центр ФОиР МГУ/И.Б.Шебураков



СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ.....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ	5
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ	7
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ.....	8
4.1 Структура модуля	8
4.2 Содержание модуля	9
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ	10
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ	13
6.1 Текущий контроль	13
6.2 Форма промежуточной аттестации	14
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	16
7.1 Нормативные правовые документы	16
7.2. Основная литература	17
7.3. Дополнительная литература.....	18
7.4. Интернет-ресурсы	19
7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)	19
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	19

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Основной целью модуля является формирование контекстуального понимания сущности и особенностей управления персоналом в органах публичной власти в условиях изменений, навыков эффективного применения кадровых технологий в контексте достижения стратегических целей развития органов публичной власти как организационных систем.

Основными задачами модуля являются:

- формирование комплексного представления об эффективности системы управления кадрами в органах публичной власти, системного видения моделей стратегического управления и организационного развития через персонал, понимания сущности и содержания кадровой политики, связи кадровой политики и организационной культуры в органах власти, роли управленческой команды и личности руководителя в формировании к стратегии и реализации кадровой политики;
- овладение современными подходами в области кадровой аналитики (BI-аналитика) и информационными системами управления кадрами;
- понимание сущности и особенностей системного управления кадровыми процессами на государственной гражданской службе, существующих подходов к оценке и повышению уровня зрелости кадровых технологий на государственной гражданской/муниципальной службе;
- овладение методологией управления кадрами ТриО: «Отбор и расстановка», «Обучение и развитие», «Оценка и стимулирование»;
- формирование системного понимания сущности понятий «зрелость руководителя», «профессионализм и компетентность», «управленческая готовность», «управленческий потенциал» и «управленческая зрелость»;
- определение подходов и технологий формирования оптимальных карьерных траекторий, оценка возможностей социальных лифтов в личностно-профессиональном развитии сотрудников в органах публичной власти.

В рамках модуля участники проходят «Комплексный ресурсный анализ» и оценку собственной управленческой готовности по методологии личностно-профессиональной диагностики руководителей высшего звена сферы госуправления с предоставлением индивидуальной обратной связи в коучинговом формате от сертифицированного эксперта ФОУР Института ВШГУ РАНХиГС.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по модулю

Виды деятельности	Компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-1 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;	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
	ОПК-3 ¹ - Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия;	Эффективного управления и межкультурной коммуникации, понимание сущности и содержания личностно-ориентированного подхода, его возможностей в контексте эффективного управления коллективом в условиях социокультурных трансформаций, изменения социально-политических и экономических реалий.	Использовать в практике методы эффективного руководства на основе анализа личностно-профессиональных ресурсов, социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий.	Владеть технологиями превенции и урегулирования конфликта, навыками эффективной коммуникации в мультикультурной среде.
	ОПК-4 ¹ . Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет;	Сущность, содержания и технологии управления эффективностью, модели организационной эффективности, методы проектного и процессного управления, технологии управления персоналом в контексте повышения эффективности и результативности деятельности организации, позиционирования и устойчивого развития.	Применять в практике различные модели и технологии управления персоналом в контексте организационного развития, используя релевантные управленческие модели, методы и технологии.	Эффективно применять диагностический инструментарий для определения стратегии развития персонала, планировать и управлять организационными изменениями, методы проектирования и управления проектами.

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 955.

Виды деятельности	Компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
Универсальные компетенции (УК) (формируются и (или) совершенствуются)				
УК-1 ¹² . Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Владеет знаниями в области системного анализа, понимание принципов стратегического управления персоналом; современных технологий управления персоналом, знает ключевые требования к руководителю в условиях социокультурных флуктуаций, методы оценки ресурсов и потенциала личностно-профессионального развития.	Использовать результаты системного анализа в контексте формирования кадровой стратегии и реализации кадровой политики в условиях изменений.	Навыки эффективного применения комплекса технологий управления персоналом, личностно-ориентированного подхода для решения стратегических задач управления персоналом на основе системного подхода.	
УК-2 ²² . Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Владеет знаниями в области принятия управленческих решений, подходами и методами эффективного целеполагания и управления по целям, знает особенности нормативного правового регулирования кадровых процессов	Использует в решении профессиональных задач технологии управления по целям, делегирования, умеет оценивать ресурсы, риски и возможные последствия принимаемых решений	Навыки целеполагания, определения альтернативных вариантов решений с учетом возможных рисков и последствий, обоснованного выбора оптимального способа решения профессиональных задач	

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

3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.1

Объем модуля

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	28	24
Лекционного типа (Л)/интерактивные занятия (ИЗ)	12/12	-/-
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ)/интерактивные занятия (ИЗ)	-/-	-/-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ)/интерактивные занятия (ИЗ)	16/16	24/24
Самостоятельная работа слушателя (СР)	-/-	26
Промежуточная аттестация	Экзамен/2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	30	50

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1 Структура модуля

Таблица 4.1

Структура модуля

№ п/ п	Наименование тем модуля	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Код компетенции	
			Всего	В том числе					Всего	В том числе							
				В форме практической подготовки	Лекции	Практические (семинарские) занятия	Контактная самостоятельная работа, час.			В форме практической подготовки	Лекции	Практические (семинарские) занятия					Контактная самостоятельная работа, час.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.	Эффективная система управления: сущность и структурные элементы	18	6		2	4			6			6		6	ДЗ		УК-1 УК- 2 ОПК-1
2.	Управление кадровыми процессами на государственной гражданской службе: от ситуативного реагирования к системности	20	8		4	4			6			6		6	К		ОПК-3 ОПК- 4
3.	Кадровый цикл: модели и технологии управления	20	8		4	4			6			6		6	К		ОПК-1 ОПК- 4
4.	Личность руководителя и управленческая зрелость	20	6		2	4			6			6		8	ДЗ		УК-1 ОПК- 1
5.	Промежуточная аттестация	2														2	УК-1 УК- 2 ОПК-1 ОПК-3 ОПК- 4
	Итого:	80	28		12	16			24			24		26		Э(К)/2	

4.2 Содержание модуля

Таблица 4.2.1

Содержание модуля

Номер и наименование темы	Содержание темы (раздела)
1. Эффективная система управления: сущность и структурные элементы	Трансформация системы управления кадрами. Критерии выбора стратегии управления кадрами и ее составляющих. Модели стратегического управления и организационного развития через персонал. Кадровая политика и организационная культура в органах власти. Стратегия развития как проекция руководителя. Организационная культура и поведение, управленческая команда и личность руководителя в формировании кадровой стратегии и реализации кадровой политики. Кадровая аналитика (BI-аналитика) и ее использование для определения и корректировки кадровой стратегии. Современные информационные системы управления кадрами (от ЕИСУКС до корпоративных платформ). Выездные тематические мероприятия. Внеаудиторная работа с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся: культурно-образовательное мероприятие по теме «Организация сбора данных для формирования системы кадровой аналитики» на базе Российской государственной библиотеки.
2. Управление кадровыми процессами на государственной гражданской службе: от ситуативного реагирования к системности	Институциональные преобразования государственного и муниципального управления в России. Особенности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих. Кадровые технологии на государственной гражданской службе. Нормативное правовое регулирование кадровых процессов в органах власти: традиции и новеллы. Уровень зрелости кадровых технологий на государственной гражданской/муниципальной службе. Управление изменениями и организационно-штатные преобразования в органах власти: «как есть» и «как должно быть». Коммуникационные мероприятия: откровенный разговор
3. Кадровый цикл: модели и технологии управления	Кадровый цикл (HR-цикл): понятие и ключевые элементы. Кадровый цикл как жизненный цикл пребывания сотрудника в организации и как годовой цикл работы кадровой службы. Содержание кадровых технологий на государственной/муниципальной службе и возможность применения опыта негосударственной сферы: тренды и вызовы в условиях новой социальной нормальности. Критерии эффективности управления кадровыми процессами: переход от отдельных функций к системному управлению людьми. Ключевые элементы методологии управления кадрами ТриО: Отбор и расстановка, Обучение и развитие, Оценка и стимулирование.

Номер и наименование темы	Содержание темы (раздела)
4. Личность руководителя и управленческая зрелость	Зрелость руководителя и ее ключевое отличие от профессионализма и компетентности. Управленческая готовность, управленческий потенциал и управленческая зрелость. Как перейти от развития управленческих компетенций к формированию и развитию управленческой зрелости. Роль оптимальных карьерных траекторий и социальных лифтов в личностно-профессиональном развитии – возможно ли быстрое «созревание»? Коммуникационные мероприятия: встреча «без галстука».

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

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

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

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

Самостоятельная работа по модулю включает:

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

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 (ВІ-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»?

Примерные домашние задания:

1. Вспомните примеры из собственной практики проблемные ситуации, решение которых потребовало максимальной концентрации Ваших усилий, и вы считаете его максимально результативным. Опишите подробно ситуацию и принятый Вами вариант решения, приведите аргументы в пользу принятия именно Вашего варианта решения проблемы.
2. Вам представлены различные кадровые стратегии. Проанализируйте их с точки зрения степени реализуемости и применимости к органам публичной власти. Если бы перед Вами была поставлена руководством задача разработки кадровой стратегии с чего бы Вы начали и каков был бы Ваш алгоритм действий. Опишите Ваши шаги и приведите аргументы.

Подготовка к экзамену

Подготовка к экзамену способствует углублению, обобщению и систематизации знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению профессиональных задач. Экзамен по модулю проходит в устной форме на основе перечня вопросов, которые отражают содержание действующей рабочей программы модуля. К экзамену допускается слушатель, выполнивший в полном объеме задания, предусмотренные в рабочей программе модуля. Готовясь к экзамену, важно обратить внимание на предъявляемые требования, ознакомиться с предлагаемыми к экзамену вопросами. Необходимо изначально определить, какая из пройденных тем вызывает трудности, и самостоятельно еще раз ее изучить. При необходимости можно обратиться за консультацией. При подготовке можно воспользоваться следующими рекомендациями:

1. Расположение всего материала согласно вопросам, которые будут на экзамене. Это позволит сориентироваться и сгруппировать всю необходимую информацию, что существенно сократит время дальнейшей подготовки.
2. Техническое запоминание приносит мало пользы, — за короткое время все «вызубренные» сведения забудутся. Поэтому в процессе обучения важно переосмысливать материал, рассматривать альтернативные идеи и варианты.

3. «Шпаргалками» пользоваться, как известно, нельзя. Но их подготовка представляет собой процесс систематизации и оптимизации полученных сведений.

4. При ответе слушатель должен изначально продемонстрировать усвоенные по программе познания. Дополнительным плюсом считается то обстоятельство, когда по теме высказываются дополнительные, аргументированные точки зрения, что свидетельствует о глубокой проработке материала по теме.

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

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Волкова, Н. В. Иг-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 104 с;
2. Заборовская, С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе: учебное пособие для вузов / С. Г. Заборовская. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 209 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14805-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/kadrovyy-menedzhment-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-i-municipalnoy-sluzhbe-519830>;
3. Михайлова Л.Л. Условия развития компетентности специалистов// Управление развитием персонала. — 2023. — №01. — С.76–83.;
4. Модель позиционного обучения студентов [Электронный ресурс]: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Московский городской педагогический университет, 2012. — 152 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/27375.html>. — ЭБС «IPRbooks»
5. Образовательные инновации и практики карьеры: сборник методических материалов и статей / РАНХиГС при Президенте РФ. — М.: Дело, 2015. — 192 с.
6. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. 445 с.

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

6.1 Текущий контроль

Текущий контроль предусматривает выполнение домашних заданий. Тематика домашних заданий связана с содержательными элементами модуля.

Требования к выполнению заданий текущего контроля

Внимательно следуйте инструкции при выполнении задания и обратите внимание на заполнение всех разделов в предлагаемых формах. Обратите внимание на аргументацию собственной позиции, предлагаемых Вами решений. Ваши предложения должны быть ориентированы на Ваш управленческий опыт и отражать Ваше личное видение проблемы, путей ее решения, быть максимально конкретными и применимыми, масштабируемыми и тиражируемыми в управленческой практике.

Примерная тематика

1. Кадровые технологии в органах публичной власти.
2. Критерии эффективности управления кадровыми процессами: переход от отдельных функций к системному управлению людьми.
3. Основные подходы к разработке стратегий развития персонала.

4. Типичные стратегии организации (предпринимательская, стратегии динамичного роста, стратегии прибыльности, ликвидационная стратегия) и их влияние на стратегию управления персоналом.
5. Концептуальные основы кадровой политики организации. Цели, задачи и основные элементы кадровой политики.
6. Основные подходы к формированию кадровой политики. Кадровая политика и организационная культура.
7. Параметры и критерии эффективной кадровой политики организации.
8. Организационная диагностика в управлении организационным развитием.
9. Стратегическое управление талантами.
10. Управление развитием карьеры в контексте организационного развития.

6.2 Форма промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме экзамена. Экзамен проводится с применением метода кейс-стади. Основные цели применения метода: развитие навыков анализа и критического мышления, способности применения теоретических моделей к решению практических задач, навыков аргументации собственной позиции и рассмотрения проблематики с различных точек зрения, понимания взаимосвязей и взаимозависимости, влияния условия и факторов, способности оценки рисков и видения последствий принимаемых решений, навыков оценки альтернативных вариантов в условиях неопределенности.

Пример кейса.

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

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

Критерии оценки

Идентификационный номер слушателя _____

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ/ШКАЛЫ*	1	2	3	4	5
Масштабность и системность мышления					
Комплексность и глубина анализа					
Степень выраженности собственной позиции					
Логичность и связность изложения					
Обоснованность аргументов и выводов					
Итоговый бал:					
Дополнительные комментарии по результатам оценки:					

* 1 – минимальная степень выраженности критерия, 5 – максимальная.

Вопросы к экзамену

1. Институциональные преобразования государственного и муниципального управления в России.
2. Особенности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих.
3. Нормативное правовое регулирование кадровых процессов в органах власти.
4. Трансформация системы управления кадрами в органах публичной власти.
5. Кадровые технологии на государственной гражданской службе.
6. Модели стратегического управления и организационного развития через персонал.
7. Кадровая политика и организационная культура в органах власти.
8. Стратегия развития как проекция руководителя.
9. Организационная культура и поведение, управленческая команда и личность руководителя в формировании кадровой стратегии и реализации кадровой политики.
10. Кадровая аналитика (BI-аналитика) и ее использование для определения и корректировки кадровой стратегии.
11. Современные информационные системы управления кадрами (от ЕИСУКС до корпоративных платформ).
12. Кадровый цикл (HR-цикл): понятие и ключевые элементы.
13. Критерии эффективности управления кадровыми процессами: переход от отдельных функций к системному управлению людьми.
14. Ключевые элементы методологии управления кадрами ТриО: Отбор и расстановка, Обучение и развитие, Оценка и стимулирование.
15. Зрелость руководителя и ее ключевое отличие от профессионализма и компетентности.
16. Управленческая готовность, управленческий потенциал и управленческая зрелость.
17. Роль оптимальных карьерных траекторий и социальных лифтов в личностно-профессиональном развитии.
18. Стратегия управления персоналом. Теоретико-методологические подходы к стратегическому управлению персоналом.
19. Основные подходы к разработке стратегий развития персонала.
20. Этапы формирования стратегии управления персоналом.
21. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии организации.
22. Типичные стратегии организации (предпринимательская, стратегии динамичного роста, стратегии прибыльности, ликвидационная стратегия) и их влияние на стратегию управления персоналом.
23. Концептуальные основы кадровой политики организации. Цели, задачи и основные элементы кадровой политики.
24. Основные подходы к формированию кадровой политики. Кадровая политика и организационная культура.
25. Типы кадровой политики (активная, пассивная, превентивная, реактивная, открытая и закрытая кадровая политика). Факторы, влияющие на выбор типа кадровой политики.
26. Стратегическое планирование персонала.
27. Параметры и критерии эффективной кадровой политики организации.
28. Организационная диагностика в управлении организационным развитием.
29. Методы диагностического исследования организации.
30. Количественные и качественные методы диагностики.
31. Управление организационными изменениями.
32. Классификация методов управления персоналом.
33. Современные тенденции и подходы к развитию методов управления персоналом.
34. Нормативный, компетентностный, ресурсный, личностно-ориентированный подходы к управлению.

35. Развитие персонала: методы и технологии.
36. Стратегическое управление талантами.
37. Управление развитием карьеры в контексте организационного развития.

Таблица 6.2.1

Оценивание слушателя на экзамене по модулю

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

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

7.1 Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года) // Российская газета от 4 июля 2020 г. № 144 (с изм. и доп. от 04.10.2022г.) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/;
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.(с изм. и доп. от 28.12.2024г.) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/;

3. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 22. Ст. 2063 (с изм. и доп. от 14.02.2024г.)
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/;
4. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 31. Ст. 3215. (с изм. и доп. от 08.08.2024г.)
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/;
5. Паспорт проекта Федерального закона № 396477-8 «О внесении изменений в Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» (по вопросу унификации сведений о кадровом составе органов публичной власти)" (внесен Правительством РФ)
<https://sozd.duma.gov.ru/bill/396477-8>;
6. Распоряжение Правительства РФ от 06.07.2023 № 1808-р «О проекте федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации»» <http://government.ru/docs/all/148445/>.

7.2. Основная литература

1. Андруник А.П., Суглобов А.Е., Руденко М.Н. Кадровая безопасность. инновационные технологии управления персоналом. Учебное пособие. 2-е изд. — М.: Дашков и Ко. 2020. 508 с.;
2. Базаров Т.Ю., Кариева Н.Т. Методика выявления представлений о доверии в организации // Социальная психология и общество, 2022 том 13, № 3, с. 134-162;
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: Юнити, 2017. - 223 с.;
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. Белогаш М. А., Дубинина Г. А., Кондрахина Н. Г. Английский язык в профессиональной сфере: Управление персоналом. Часть 2. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. - 244 с.;
6. Волкова, Н. В. Нг-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 104 с.
7. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии. – М.: Дело, 2021;
8. Землянская О.Е., Юрлова А.А. Привлечение персонала в условиях быстрых изменений // Управление развитием персонала. — 2023. — №1. — С.10–16;
9. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. 64 с.;
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: Монография / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, И.А. Эсаулова и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 240 с.;
11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.;
12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория.: Кн.2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.;

13. Клычникова К.А., Трегубова К.Е., Чирковская Е.Г. Карьерные траектории руководителей системы государственного управления // Образование личности, 2018 №2. - С. 51-55.;
14. Кристенсен Р. Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта. От великой идеи к деловой практике. Изд-во «Олимп-Бизнес», 2012. - 288 с.;
15. Кязимов К. Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. – М.: Юрайт. 2019. 202 с.;
16. Михайлова Л.Л. Условия развития компетентности специалистов // Управление развитием персонала. — 2023. — №01. — С.76–83.;
17. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. 445 с.
18. Руденко А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: Феникс. 2020. 320 с.;
19. Синягин Ю. В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике: монография. – М.: Дело, 2020;
20. Синягин Ю.В. Потенциал и управленческая готовность руководителя (The Components of Managerial Alacrity of Government Executives) European Research Studies Journal, 2018. - Vol. XXI, Issue 1. - P. 295-308 (SCOPUS);
21. Синягин Ю.В., Синягина Н.Ю., Баркова. Ю.К. Управление личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом: технологии оценки и мотивации // Образование личности. - 2018. - №2. - С. 36-45.;
22. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 720 с.;
23. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. – М.: Изд-во Дело, 2013. - 384 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Синягина Н.Ю. Личностно-ориентированный подход в управлении личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом // Техническое творчество молодежи. - №6 (112). - 2018.- С. 35-37;
2. Синягин Ю. В. и др. Личностно-профессиональная диагностика как комплексный механизм оценки компетентностей и компетенций гражданских служащих // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 11. [Электронный ресурс] – Режим доступа:http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2013/11/psix%D0%BEI%D0%BEgiy%D0%B0/sinyagin-pereverzina-kosorotkina-mudarisov.pdf ;
3. Логинова Ю. С. Методы и системы диагностики оценки управленческого персонала организации // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. – 2012. – №. 3. – С. 61-66. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://vestnik.samgtu.ru/uploads/series/1/22/239/2012-3--0010.pdf>;
4. Развитие потенциала сотрудников [Электронный ресурс]: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Д. Болдогов [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2017. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/68009.html>;
5. Hard Times for Soft Power: (an Interview with Nye J.S.)/Weatherhead Center for International Affairs. 2017. May 30. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://epicenter.wcfia.harvard.edu/blog/joseph-nye-qa>.— ЭБС «IPRbooks»;
6. Ragan, D. D. (2018). A Structured Course for Personal and Professional Development. Honors in Practice, 14, 43–57. - [Электронный ресурс] – Режим доступа:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1177921&lang=ru&site=eds-live>.

7.4. Интернет-ресурсы

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

7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / - Национальная электронная библиотека
3. www.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/> - Консультант плюс
8. <http://www.garant.ru/> - Гарант

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для обеспечения обучения слушателей и проведения промежуточной аттестации по модулю «Управление кадрами в органах публичной власти: система, процессы и критерии эффективности» РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей реализацию программы модуля, проведение итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом.

Учебный процесс проходит в аудиториях, обеспечивающих возможность доступа слушателей к информационным образовательным технологиям, автоматизированным системам поиска и хранения информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через Систему дистанционного обучения (СДО) WebTutor. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения. Вебинары проводятся в режиме видеоконференции.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов. Итоговая аттестация проходит в форме онлайн тестирования на информационно-образовательном портале Института ВШГУ.

Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам

хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по заверении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет (например, Google).

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по заверении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

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*

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 2

«ОТБОР/ПОДБОР И РАССТАНОВКА КАДРОВ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ»

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

**СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ
В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СФЕРЕ (ГОС HR)**

(наименование программы)

Москва, 2025

Разработчики:

Декан факультета оценки и развития
управленческих кадров института ВШГУ
РАНХиГС, канд. психол. наук, доцент



И.Б. Шебураков

Директор научно-образовательного центра
современных кадровых технологий ФОиР
института ВШГУ РАНХиГС, канд. психол. наук,
доцент



Е.Г. Чирковская

Директор научно-образовательного центра
оценки руководителей и управленческих команд
факультета оценки и развития управленческих
кадров института ВШГУ РАНХиГС,
канд. психол. наук



А.В. Рожок

Директор программы факультета оценки и
развития управленческих кадров института
ВШГУ РАНХиГС



Н.А. Кононенко

Заместитель директора научно-образовательного
центра оценки руководителей и управленческих
команд ФОиР института ВШГУ РАНХиГС



О.А. Воробьева

Руководитель программы

Декан факультета оценки и развития
управленческих кадров института ВШГУ
РАНХиГС канд. психол. наук, доцент,



И.Б. Шебураков

Руководитель структурного подразделения

Директор
института ВШГУ РАНХиГС



А.М. Колесников

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки
рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании ученого совета
института ВШГУ «22» января 2025 года, протокол № 01.

Центр ФОиР МГУ/И.Б.Шебураков



СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ	6
4.1 Структура модуля	6
4.2 Содержание модуля.....	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ.....	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ	11
6.1 Текущий контроль.....	11
6.2 Форма промежуточной аттестации.....	11
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ.....	13
7.1 Нормативные правовые документы.....	13
7.2 Основная литература.....	14
7.3 Дополнительная литература	15
7.4 Интернет-ресурсы	15
7.5 Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение).....	16
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	16

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

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

Основными задачами модуля являются:

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

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по модулю

Виды деятельности	Компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-1 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;	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
ВД 2. Информационно-аналитическая деятельность	ОПК-5 ¹ . Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.	Теоретико-методологических подходов к исследованию информации, принципов информационной аналитики и информационно-аналитического обеспечения деятельности	Использовать информационные и программные средства при решении профессиональных задач	Эффективного применения методов и технологий информационно-аналитической деятельности, программных средств и продуктов для решения задач в области управления персоналом и оценки

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 955

Виды деятельности	Компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
Универсальные компетенции (УК) (формируются и (или) совершенствуются)				
УК-6 ¹ . Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Знания в области саморазвития и тайм-менеджмента, оценки собственных ресурсов и управления личностно-профессиональным развитием	Оценивать ресурсы собственные и коллег, определять, планировать и управлять процессом личностно-профессионального развития на основе результатов оценки	Эффективное и релевантное применение оценочных инструментов и технологий для определения направлений личностно-профессионального развития и развивающих действий	

3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.1

Объем модуля

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	24	28
Лекционного типа (Л)/интерактивные занятия (ИЗ)	8/8	-/-
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ)/интерактивные занятия (ИЗ)	-/-	-/-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ)/интерактивные занятия (ИЗ)	16/16	28/28
Самостоятельная работа слушателя (СР)	-/-	36
Промежуточная аттестация	Зачет/2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	26	64

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1 Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура модуля

№ п/п	Наименование тем модуля	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.						Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Код компетенции	
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								Самостоятельная работа, час.
				В форме практической подготовки	Лекции	Практические (семинарские) занятия	Контактная самостоятельная работа, час.			В форме практической подготовки	Лекции	Практические (семинарские) занятия	Контактная самостоятельная работа, час.					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1.	Кадровое планирование, предикативная аналитика в кадровом планировании	24	6		2	4			8			8		10	ДЗ		УК-6 ОПК-1	
2.	Поиск и привлечение кадров на государственную гражданскую службу	20	6		2	4			6			6		8	ДЗ		УК-6 ОПК-1 ОПК-5	
3	Оценка и отбор кандидатов в органы публичной власти	24	6		2	4			8			8		10	ДЗ		УК-6 ОПК-1 ОПК-5	
4	Подходы к комплектованию и расстановке кадров: принципы формирования собственной команды руководителем	20	6		2	4			6			6		8	ДЗ		УК-6 ОПК-1 ОПК-5	
	Промежуточная аттестация	2														2	УК-6 ОПК-1 ОПК-5	
	Итого	90	24		8	16			28			28		36		3(К)/ 2		

4.2 Содержание модуля

Таблица 4.2.1

Содержание модуля

Номер и наименование темы	Содержание темы
1. Кадровое планирование, предикативная аналитика в кадровом планировании	Кадровая статистика, кадровые метрики, анализ динамики качественных и количественных характеристик кадрового состава в органах публичной власти. Кадровое планирование в органах власти. Стабильность, уровень текучести и кадровая обеспеченность в органах власти. Анализ и прогноз изменения кадрового состава на государственной гражданской/муниципальной службе. Коммуникационное мероприятие.
2. Поиск и привлечение кадров на государственную гражданскую службу	Кадровые базы данных и их использование: обзор цифровых сервисов и эффективная работа в экосистеме. Должностной принцип организации: особенности типологизации и классификации должностей. Регламентация профессиональной служебной деятельности. Конкурсный и внеконкурсный способы замещения должностей. Кадровые резервы: технологии формирования и эффективного применения. Выездное тематическое занятие.
3. Оценка и отбор кандидатов в органы публичной власти	Технология открытых управленческих конкурсов и их потенциал для кадровой работы. Квалификационные требования и оценка компетенций: как совместить разные фокусы внимания (практики реализации). Оценка уровня квалификации и профессионального уровня: правовые и организационные основы, методы и технологии. Технология разработки и внедрения модели компетенций. Инструменты отбора на ГГС (от тестов и опросников до ассессмент-центров и комплексного ресурсного анализа). Возможности централизации и дифференциации оценки при поступлении на государственную гражданскую службу. Оценка и личностно-профессиональная диагностика в подборе руководителей и формировании команд.
4. Подходы к комплектованию и расстановке кадров: принципы формирования собственной команды руководителем	Интервью как инструмент оценки кандидатов (практикум). Подбор в команду с учетом характеристик сотрудников. Модель 5F развития команды и целенаправленное формирование руководителем своего ближайшего окружения.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

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

- систематизация и углубление теоретических знаний, навыков их применения для решения профессиональных задач;

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

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

Самостоятельная работа по модулю включает:

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

В процессе самостоятельной работы внимание необходимо акцентировать на сущности оценки в управлении персоналом, специфике кадровой политике в органах публичной власти, особенностях системы оценки на государственной гражданской службе, нормативном правовом регулировании оценочных процедур, сложившуюся практику оценки и применяемых методах, следует обратить на определение основных понятий модуля, ознакомиться с методиками Минтруда России, направленных на совершенствование системы оценки, в частности, с Методическим инструментарием по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку), 2013, Методическим инструментарием по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы, 2014, Методикой всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего, 2016, Методическим инструментарием по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (Версия 3.2), 2017 – 2020, Методикой оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов, 2018, Методическим инструментарием по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации (Версия 3.1), 2018, Единой методикой проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв государственных органов, 2018, а также с результатами конкурсов «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления». В списке рекомендуемой литературы представлены ключевые разработки, научно-методологические основы модели управленческой готовности и ее составляющих, являющиеся результатом многолетних исследований коллектива Факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС. Полезно при работе с источниками составлять опорные конспекты, дополняя конспекты лекций. При возникновении вопросов в процессе

самостоятельной работы необходимо фиксировать для получения разъяснений и консультаций с преподавателями. Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанна слушателем собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия. При изучении научных текстов важно сконцентрироваться на выполнении следующих задач:

- поисковая (выделить информацию, связанную с подготовкой эссе и наиболее интересными направлениями, которые в дальнейшем могут быть связаны с объектом итогового выпускного проекта);
- усваивающая;
- системно- аналитическая и критическая (критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему);
- творческая (связанная с готовностью слушателя в том или ином виде использовать собранную информацию как отправной пункт для собственных рассуждений, использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику для аргументации собственной позиции, определение направлений развития высказанных идей и точек зрения).

При работе с источниками слушателям рекомендуется ведение следующих видов систематизированной записи:

- аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;
- тезирование и цитирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала с указанием источника;
- конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного. В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства.

Следует подчеркнуть, что усвоение теоретического материала закрепляется на практических занятиях в процессе дискуссий и анализа лекционного материала, с помощью решения проблемных ситуаций, кейсов, в процессе тренингов, фасилитационных и проектно-аналитических сессий.

Вопросы для самоподготовки к лекционным занятиям:

1. Кадровая статистика, кадровые метрики, анализ динамики качественных и количественных характеристик кадрового состава в органах публичной власти.
2. Кадровое планирование в органах власти.
3. Кадровые базы данных и их использование: обзор цифровых сервисов и эффективная работа в экосистеме. Должностной принцип организации: особенности типологизации и классификации должностей.
4. Регламентация профессиональной служебной деятельности.
5. Конкурсный и внеконкурсный способы замещения должностей.
6. Кадровые резервы: технологии формирования и эффективного применения.
7. Технология открытых управленческих конкурсов и их потенциал для кадровой работы.
8. Оценка уровня квалификации и профессионального уровня: правовые и организационные основы, методы и технологии.
9. Технология разработки и внедрения модели компетенций. Инструменты отбора на ГГС (от тестов и опросников до ассессмент-центров и комплексного ресурсного анализа).

10. Возможности централизации и дифференциации оценки при поступлении на государственную гражданскую службу.
11. Оценка и личностно-профессиональная диагностика в подборе руководителей и формировании команд.

Вопросы для подготовки к практическим занятиям:

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

Примерные домашние задания

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

Подготовка к зачету

Подготовка к зачету способствует углублению, обобщению и систематизации знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению профессиональных задач. Зачет по модулю проходит в устной форме на основе перечня вопросов, которые отражают содержание действующей рабочей программы модуля. К зачету допускается слушатель, выполнивший в полном объеме задания, предусмотренные в рабочей программе модуля. Готовясь к зачету, важно обратить внимание на предъявляемые требования, ознакомиться с предлагаемыми вопросами. Необходимо изначально определить, какая из пройденных тем вызывает трудности, и самостоятельно еще раз ее изучить.

Результаты сдачи зачета оцениваются отметкой «зачтено» или «не зачтено»

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Волкова, Н. В. Нг-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 104 с;
2. Денисов, А. Ф. Отбор и оценка персонала: учебник / А. Ф. Денисов. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 316 с. — ISBN 978-5-4497-1851-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125594.html>
3. Заборовская, С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и

муниципальной службе: учебное пособие для вузов / С. Г. Заборовская. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 209 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14805-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/kadrovyy-menedzhment-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-i-municipalnoy-sluzhbe-519830>;

4. Михайлова Л.Л. Условия развития компетентности специалистов // Управление развитием персонала. — 2023. — №01. — С.76–83.;
5. Модель позиционного обучения студентов [Электронный ресурс]: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Московский городской педагогический университет, 2012. — 152 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/27375.html>. — ЭБС «IPRbooks»
6. Образовательные инновации и практики карьеры: сборник методических материалов и статей / РАНХиГС при Президенте РФ. — М.: Дело, 2015. — 192 с.
7. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. 445 с.

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

6.1 Текущий контроль

Текущий контроль предусматривает выполнение домашних заданий. Тематика домашних заданий связана с содержательными элементами модуля.

Требования к выполнению заданий текущего контроля

Внимательно следуйте инструкции при выполнении задания и обратите внимание на заполнение всех разделов в предлагаемых формах. Обратите внимание на аргументацию собственной позиции, предлагаемых Вами решений.

Примерная тематика

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

6.2 Форма промежуточной аттестации

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

Вопросы для подготовки к зачету

1. Типы диагностических процедур в оценке персонала: возможности и ограничения.
2. Интеграция результатов оценки в систему управления организацией.
3. Правовые и этические нормы организации подбора и оценки персонала.
4. Предмет и критерии оценки персонала: оценка компетенций, оценка результативности, оценка вовлеченности, оценка потенциала.
5. Компетентностный подход: становление и развитие.
6. Компетенции и компетентности. Эволюция моделей компетенций. Этапы анализа деятельности и моделирования компетенций в организации.

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

Кейс-стадии

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

Пример кейса.

Для представленной вакансии необходимо:

1. Определить перечень личностно-профессиональных характеристик, компетенций, требований к кандидатам на должность
2. Сформировать пул оценочного инструментария кандидатов.
2. На основании результатов оценки предоставить характеристику по кандидату, обоснованное заключение по данной кандидатуре.
3. Подготовить заключение по эффективности предлагаемой системы оценки, выделить плюсы и минусы каждого из инструментов.

Оценивание слушателя на зачете по модулю

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он усвоил программный материал, демонстрирует свободное владение понятийно-категориальным аппаратом и умение эффективно использовать теоретические знания в решении практических задач, обосновывает и аргументирует собственную позицию, демонстрирует способность самостоятельно и творчески мыслить. Эссе оценено - не менее, чем 15 баллов.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, демонстрирует отрывочные знания, представленное эссе оценено - менее, чем на 15 баллов.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

7.1 Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года) // Российская газета от 4 июля 2020 г. № 144 (с изм. и доп. от 04.10.2022г.) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/;
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.(с изм. и доп. от 28.12.2024г.) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/;
3. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»// Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 22. Ст. 2063 (с изм. и доп. от 14.02.2024г.) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/;
4. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»// Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 31. Ст. 3215. (с изм. и доп. от 08.08.2024г) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/
5. Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку), 2013. <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/personal/5>
6. Методический инструментарий по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы (Версия 2.0), 2015. <http://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/personal/5>
7. Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего, 2016. <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/2>
8. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (Версия 4.0), 2023. <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/personal/5>
9. Методика оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая

- показатели эффективности использования кадровых резервов, 2018. - URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/strategy/1>
10. Методический инструментарий по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации (Версия 3.1), 2018. -- URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/2>
 11. Постановление Правительства РФ от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов» (с изм.и доп. 05.08.2024г.) <https://base.garant.ru/71918302/?ysclid=locmkxt5o7112418310>

7.2 Основная литература

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: Юнити, 2017. - 223 с.;
2. 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/>;
3. Белогаш М. А., Дубинина Г. А., Кондрахина Н. Г. Английский язык в профессиональной сфере: Управление персоналом. Часть 2. Учебное пособие. — М: КноРус. 2020. - 244 с.;
4. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии. – М.: Дело, 2021;
5. Елкина В.Н., Ящун Д.А. Совершенствование процесса подбора, отбора и найма персонала // Экономика и социум. 2023. №3-1 (106);
6. Землянская О.Е., Юрлова А.А. Привлечение персонала в условиях быстрых изменений // Управление развитием персонала. — 2023. — №1. — С.10–16.;
7. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 478 с
8. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М: Проспект. 2020. 64 с.;
9. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: Монография / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, И.А. Эсаулова и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 240 с.;
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.;
11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория.: Кн.2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.;
12. Клычникова К.А., Трегубова К.Е., Чирковская Е.Г. Карьерные траектории руководителей системы государственного управления // Образование личности, 2018 №2. - С. 51-55.;
13. Комиссаров А. Г. МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ И ОТБОР ВЫСШИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-otsenki-kompetentsiy-i-otbor-vysshih-upravlencheskih-kadrov>;
14. Комиссаров А.Г, Кадровые конкурсы в России: повышение эффективности отбора руководителей для госслужбы» на примере конкурса «Лидеры России» // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. №2;
15. Кристенсен Р. Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта. От великой идеи к деловой практике. Изд-во «Олимп-Бизнес», 2012. - 288 с.;
16. Кязимов К. Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. — М.: Юрайт. 2019. 202 с.;

17. Маралулы Е. Применение технологии прелиминаринг в отборе персонала организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №1-2 (95);
18. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 707 с.
19. Руденко А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом. Учебное пособие. — М: Феникс. 2020. 320 с.;
20. Синягин Ю. В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике: монография. — М.: Дело, 2020;
21. 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);
22. 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.;
23. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М: КноРус. 2020. 720 с.;
24. Толочек, В. А. Технологии профессионального отбора : учебное пособие для вузов / В. А. Толочек. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 269 с.
25. Шматко А.Д., Киржакова Д.А. Отбор, оценка и адаптация кадров на примере банка «ВТБ» // Столыпинский вестник. 2023. №4;
26. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. Учебное пособие. Изд-во Дело, 2013. - 384 с.

7.3 Дополнительная литература

1. Синягина Н.Ю. Личностно-ориентированный подход в управлении личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом // Техническое творчество молодежи. - №6 (112). - 2018.- С. 35-37.;
2. 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>;
3. Развитие потенциала сотрудников [Электронный ресурс]: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Д. Болдогоев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2017. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/68009.html>;
4. Hard Times for Soft Power: (an Interview with Nye J.S.)/Weatherhead Center for International Affairs. 2017. May 30. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://epicenter.wcfia.harvard.edu/blog/joseph-nye-qa>.— ЭБС «IPRbooks»;
5. Ragan, D. D. (2018). A Structured Course for Personal and Professional Development. Honors in Practice, 14, 43–57. - [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1177921&lang=ru&site=eds-live>.

7.4 Интернет-ресурсы

1. http://gosbook_ru.reformal.ru - Экспертная сеть по вопросам государственного управления ГосБук
2. <http://ar.gov.ru/> - Портал административной реформы
3. <http://www.gosuslugi.ru/> - Портал государственных услуг
4. www.duma.gov.ru/ - Государственная Дума Федерального Собрания РФ
5. <http://www.council.gov.ru/> - Совет Федерации Федерального Собрания РФ
6. <http://asi.ru/> - Агентство стратегических инициатив

7. <http://government.ru/department/361/events/> - Проектный офис на сайте Правительства Российской Федерации
8. <http://www.pmpractice.ru> - Сайт группы компаний «Проектная практика», специализирующейся на управлении проектами
9. www.ac.gov.ru - Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации

7.5 Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

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

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

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

Учебный процесс проходит в аудиториях, обеспечивающих возможность доступа обучающихся к информационным образовательным технологиям, автоматизированным системам поиска и хранения информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через Систему дистанционного обучения (СДО) WebTutor. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения. Вебинары проводятся в режиме видеоконференции.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов. Итоговая аттестация проходит в форме онлайн тестирования на информационно-образовательном портале Института ВШГУ.

Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по заверении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет (например, Google).

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по заверении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

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*

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 3

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

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

**СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ
В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СФЕРЕ (ГОС HR)**

(наименование программы)

Разработчики:

Декан факультета оценки и развития
управленческих кадров института ВШГУ
РАНХиГС, канд. психол. наук, доцент



И.Б. Шебураков

Директор научно-образовательного центра
современных кадровых технологий ФОиР
института ВШГУ РАНХиГС, канд. психол. наук,
доцент



Е.Г. Чирковская

Директор научно-образовательного центра
оценки руководителей и управленческих команд
факультета оценки и развития управленческих
кадров института ВШГУ РАНХиГС,
канд. психол. наук



А.В. Рожок

Директор программы факультета оценки и
развития управленческих кадров института
ВШГУ РАНХиГС



Н.А. Кононенко

Заместитель директора научно-образовательного
центра оценки руководителей и управленческих
команд ФОиР института ВШГУ РАНХиГС



О.А. Воробьева

Руководитель программы

Декан факультета оценки и развития
управленческих кадров института ВШГУ
РАНХиГС канд. психол. наук, доцент,



И.Б. Шебураков

Руководитель структурного подразделения

Директор
института ВШГУ РАНХиГС



А.М. Колесников

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки
рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании ученого совета
института ВШГУ «22» января 2025 года, протокол № 01.

Исполнители ФОиР Мельникова Е.А.



СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ	6
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ	7
4.1 Структура модуля.....	7
4.2 Содержание модуля	8
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ.....	9
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ	12
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ.....	15
7.1 Нормативные правовые документы	15
7.2. Основная литература	16
7.3. Дополнительная литература	17
7.4. Интернет-ресурсы	18
7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)	18
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	18

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

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

Основными задачами модуля являются:

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

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по модулю

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

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

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

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

3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.1

Объем модуля		
Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	24	24
Лекционного типа (Л)/интерактивные занятия (ИЗ)	8/8	-/-
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ)/интерактивные занятия (ИЗ)	-/-	-/-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ)/интерактивные занятия (ИЗ)	16/16	24/24
Самостоятельная работа слушателя (СР)	-/-	36
Промежуточная аттестация	Экзамен/2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	26	60

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1 Структура модуля

Таблица 4.1.1

Учебный план

№ п/ п	Наименование тем модуля	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.						Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Код компетенции		
			Всего	В том числе					Самостоятельная работа, час.	Всего	В том числе							Самостоятельная работа, час.	
				В форме практической подготовки	Лекции	Практические (семинарские) занятия	Контактная самостоятельная работа, час.				В форме практической подготовки	Лекции	Практические (семинарские) занятия						Контактная самостоятельная работа, час.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
1	Профессиональное развитие государственных/ муниципальных служащих	22	6		2	4			6			6		10	ДЗ		УК-3 УК-4 ПСК-2		
2	Методы и инструменты личностно-профессионального развития государственных/ муниципальных служащих на уровне организации	20	6		2	4			6			6		8	ДЗ		ПСК-3		
3	Повышение вовлеченности и управление изменениями	22	6		2	4			6			6		10	ДЗ		ПСК-3		
4	Методы и технологии развития на личностном уровне: коуч-технологии, менторинг, наставничество.	20	6		2	4			6			6		8	ДЗ		ПСК-2 ПСК-3		
5	Промежуточная аттестация	2														2	УК-3 УК-4 ПСК-2 ПСК-3		
	Итого	86	24		8	16			24			24		36		Э(К)/2			

4.2 Содержание модуля

Таблица 4.2.1

Содержание модуля

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

Номер и наименование темы	Содержание темы
	Практики по формированию, поддержке и коррекции ценностного поведения, развитию вовлекающей среды в органах власти: возможности масштабирования и тиражирования. Социально-психологические методы исследования кадрового состава. Методы оценки вовлеченности: опросники, интервью по факторам вовлеченности, пульс-опросы.
4. Методы и технологии развития на личностном уровне: коуч-технологии, менторинг, наставничество	Природа командного коучинга и его движущая сила. Баланс целей: личных и организационных. Коуч-компетентный руководитель. Алгоритмы оценки и развивающей обратной связи от руководителя, раскрытие потенциала сотрудников в диалоге. Развитие управленческих команд в органах власти: управление ответственностью и вовлеченностью на уровне команды. Технологии повышения эффективности взаимодействия в управленческой команде.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

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

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

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

Самостоятельная работа по модулю включает:

- анализ официальных документов: законов, подзаконных нормативных правовых актов, нормативно-инструкционных и справочных материалов, данных статистики и результатов научных исследований по вопросам приоритетных направлений развития государственной службы, институциональных изменений государственного и муниципального управления, кадровой политики в органах власти, системы оценки и управления профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих с использованием информационно-поисковых систем «Консультант-плюс», «Гарант», глобальной сети интернет, открытых данных и информации, размещенной на официальных сайтах. Список нормативных правовых актов, интернет-ресурсов, на

которых необходимо сфокусировать внимание, представлен в разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля»;

- анализ научной и методической литературы, материалов научных периодических изданий, презентационных материалов;
- выполнение практических заданий.

В процессе самостоятельной работы внимание необходимо акцентировать на сущность и содержание ключевых понятий, но 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, с помощью решения проблемных ситуаций, кейсов, в процессе тренингов, фасилитационных и проектно-аналитических сессий.

Вопросы для самоподготовки к лекционным занятиям:

1. Профессионализм и модель профессионализма: историческая ретроспектива.
2. Трансформация подходов в управлении профессиональным развитием служащих.

3. Правовое регулирование, организация и механизмы реализации профессионального развития государственных/муниципальных служащих.
4. Роль кадровой службы в управлении профессиональным развитием.
5. Оценка потребности в обучении и определение целей обучения.
6. Приоритетные направления и формирование образовательного контента.
7. Образовательные сертификаты.
8. Оценка эффективности и качества обучения: обзор современных подходов.
9. Роль служащего в собственном профессиональном развитии: понимание собственных ресурсов, осознанность, субъектность.
10. Оценка и развитие потенциала, повышение уровня сопричастности и вовлеченности.
11. Технологии управления развитием на организационном уровне.
12. Фасилитационные и командные сессии.
13. Социально-психологические методы исследования кадрового состава.
14. Технологии повышения эффективности взаимодействия в управленческой команде.

Вопросы для подготовки к практическим занятиям:

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

Примерные домашние задания

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

Подготовка к экзамену

Подготовка к экзамену способствует углублению, обобщению и систематизации знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению профессиональных задач. Экзамен по модулю проходит в письменной форме на основе метода кейс-стади. Слушателю на основе перечня вопросов, которые отражают содержание действующей рабочей программы модуля, необходимо представить решение кейса. К экзамену допускается слушатель, выполнивший в полном объеме задания, предусмотренные в рабочей программе модуля. Готовясь к экзамену, важно обратить внимание на предъявляемые требования, ознакомиться с предлагаемыми вопросами и материалами. Необходимо изначально определить, какая из пройденных тем вызывает трудности, и самостоятельно еще раз ее изучить. При необходимости можно обратиться за консультацией. При подготовке можно воспользоваться следующими рекомендациями:

1. Расположение всего материала согласно вопросам, которые будут на экзамене. Это позволит сориентироваться и сгруппировать всю необходимую информацию, что существенно сократит время дальнейшей подготовки.

2. Техническое запоминание приносит мало пользы, — за короткое время все «вызубренные» сведения забудутся. Поэтому в процессе обучения важно переосмысливать материал, рассматривать альтернативные идеи и варианты.

3. Дополнительным плюсом считается то обстоятельство, когда по теме высказываются дополнительные, аргументированные точки зрения, что свидетельствует о глубокой проработке материала по теме.

Результаты сдачи зачета оцениваются отметкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Исаева, О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 172 с.
2. Казаева Е. А., Вшивцева А. С. Проблемы и перспективы развития организации системы обучения персонала // УПИРР. 2023. №2;
3. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебное пособие для вузов / М. В. Кларин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 288 с.
4. Модель позиционного обучения студентов [Электронный ресурс]: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Московский городской педагогический университет, 2012. — 152 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/27375.html>. — ЭБС «IPRbooks»
5. Образовательные инновации и практики карьеры: сборник методических материалов и статей / РАНХиГС при Президенте РФ. — М.: Дело, 2015. — 192 с.
6. Шебураков, И. Б. Кадровые резервы в Российской Федерации / И. Б. Шебураков, Л. Н. Татаринова. — Москва : Дело, 2021. — 128 с. — ISBN 978-5-85006-349-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124071.html>

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

6.1 Текущий контроль

Текущий контроль предусматривает выполнение практическим заданий. Тематика практических заданий связана с содержательными элементами модуля.

Требования к выполнению заданий текущего контроля

Внимательно следуйте инструкции при выполнении задания и обратите внимание на заполнение всех разделов в предлагаемых формах. Обратите внимание на аргументацию собственной позиции, предлагаемых Вами решений.

6.2 Форма промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме экзамена. Экзамен проводится с применением метода кейс-стади. Основные цели применения метода: развитие навыков анализа и критического мышления, способности применения теоретических моделей к решению практических задач, навыков аргументации собственной позиции и рассмотрения проблематики с различных точек зрения, понимания взаимосвязей и взаимозависимости, влияния условия и факторов, способности оценки рисков и видения последствий принимаемых решений, навыков оценки альтернативных вариантов в условиях неопределенности.

Пример кейса.

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

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

Примерные вопросы к экзамену

1. Профессиональное развитие государственных/муниципальных служащих.
2. Трансформация подходов в управлении профессиональным развитием служащих.
3. Правовое регулирование, организация и механизмы реализации профессионального развития государственных/муниципальных служащих.
4. Роль кадровой службы в управлении профессиональным развитием.
5. Роль служащего в собственном профессиональном развитии: понимание собственных ресурсов, осознанность, субъектность.
6. Методы и инструменты личностно-профессионального развития государственных/муниципальных служащих на уровне организации.
7. Корпоративные университеты в системе профессионального развития государственных/муниципальных служащих.
8. Формирование резервов и пула талантов в системе государственного и муниципального управления.
9. Карьерный трекер как инструмент управления карьерой.
10. Анализ карьеры и ее планирование: индивидуальные траектории, треки и сценарии.
11. Развивающие действия и индивидуальные планы развития.
12. Категории и группы должностей, классные чины и грейды: ограничения и возможности в управлении карьерой.
13. Повышение вовлеченности и управление изменениями.
14. Брендинг государственной гражданской/муниципальной службы.
15. Технологии управления проектами изменений, методы и инструменты, применяемые для мотивации сотрудников при проведении организационных изменений («меняем людей или меняем людей»).
16. Оценка и развитие управленческого: методология и технологии.
17. Фасилитационные и командные сессии.

18. Практики по формированию, поддержке и коррекции ценностного поведения, развитию вовлекающей среды в органах власти: возможности масштабирования и тиражирования.
19. Социально-психологические методы исследования кадрового состава.
20. Методы оценки вовлеченности: опросники, интервью по факторам вовлеченности, пульс-опросы.
21. Методы и технологии развития на личностном уровне: коуч-технологии, менторинг, наставничество.
22. Природа командного коучинга и его движущая сила.
23. Баланс целей: личных и организационных.
24. Коуч-компетентный руководитель. Алгоритмы оценки и развивающей обратной связи от руководителя, раскрытие потенциала сотрудников в диалоге.
25. Развитие управленческих команд в органах власти: управление ответственностью и вовлеченностью на уровне команды.
26. Технологии повышения эффективности взаимодействия в управленческой команде.
27. Роль, значение, принципы, виды обратной связи.
28. Оценка в личностно-профессиональном развитии.
29. Критерии эффективной обратной связи по результатам оценки. Алгоритм проведения развивающей обратной связи.
30. Меню развивающих действий. Составление планов индивидуального развития.
31. Методы и инструменты развития компетенций. Гайд по развитию компетенций.
32. Основные принципы и отличия Коучинга, Менторинга, Наставничества.
33. Развитие потенциала и вовлеченности.
34. Инструменты коучинга, возможности их использования в корпоративном формате.
35. Коуч позиция. Стрела коучинга (структура коучингового диалога).
36. Эффективный контракт, временные рамки, SMART цели.
37. Технология задавания эффективных вопросов.
38. Навыки построения доверия с сотрудниками: природа создания доверительных отношений.
39. Понятие раппорта, построение раппорта, восстановление доверия.
40. Менторинг и HR. Функции ментора и природа менторской вовлеченности.
41. Интервью по ценностям.
42. Обратная связь: алгоритм раскрытия потенциала сотрудника в диалоге.
43. Структура ментор – сессии.
44. Развитие от руководителя (PDSA): постановки живых целей и планирование; поощряющая беседа; корректирующая беседа; итоговая беседа по проекту/задаче.
45. Развитие команд. Фасилитационные и командные сессии.
46. Командный коучинг.
47. Лидер как системообразующий фактор вовлеченности команды и взаимодействия.
48. Построение долгосрочных отношений с командой. Баланс целей: личных и организационных.
49. Фасилитация команды
50. Особенность групповой динамики командного коучинга: «от индивидуального «Я» к коллективному «Мы».
51. Сессия планирования и реализации целей: прояснение (контрактинг), выработка решений, принятие решений (действия).
52. Дивергентное и конвергентное мышление. Методы фасилитируемого обсуждения и инструмент MeWeUS.
53. Воркшоп: сессия «барьеры – решения». Сессия «разработка действий и визуальная дорожная карта». Сессия «развития команды». Сессия «решения проблем». Структура сессии.

54. Менторинг в организации: системный подход к построению саморазвивающейся организации.
55. Направления работ по развитию вовлекающей среды («звезда вовлечения»).
56. Корпоративные модели ценностного поведения и руководства по их развитию. Навыки распознавания, поддержки и коррекции ценностного поведения как фактор вовлекающей среды.
57. Содержание профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения.
58. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию и управлению кадровым резервом.
59. Мотивация и стимулирование персонала.
60. Управление карьерой и развитие талантов: сущность и технологии.

Таблица 6.2.1

Оценивание слушателя на экзамене по модулю

Оценка	Требования к знаниям
оценка «отлично» от 76 до 100 баллов	Слушатель показал достаточно глубокие знания теоретического материала по модулю, умение связать теоретические знания с практикой при решении кейса, выстроил четкую и аргументированную позицию.
оценка «хорошо» от 66 до 75 баллов	Слушатель владеет основными знаниями и умениями по модулю, но при решении кейса присутствуют ошибки в обосновании содержания и/или выборе форматов, логика мероприятий выстроена в соответствии со стратегическими целями, но недостаточно полно представлено обоснование, аргументирована авторская позиция.
оценка «удовлетворительно» от 56 до 65 баллов	Показаны знания только базовых категорий, решение кейса недостаточно аргументировано, допущены серьезные ошибки как при определении содержания, так и форматов, наблюдается явное несоответствие представленного решения задачам развития.
оценка «неудовлетворительно» менее 56 баллов.	Слушатель допускает грубые ошибки в решении кейса, свидетельствующие о непонимании базовых категорий, неумении применять полученные в процессе модуля знания к решению практических задач в области личностно-профессионального развития персонала.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

7.1. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года) // Российская газета от 4 июля 2020 г. № 144 (с изм. и доп. от 04.10.2022г.) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/;
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.(с изм. и доп. от 28.12.2024г.) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/;

3. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»// Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 22. Ст. 2063 (с изм. и доп. от 14.02.2024г.) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/;
4. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»// Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 31. Ст. 3215. (с изм. и доп. от 08.08.2024г) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/;
5. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»// «Собрание законодательства РФ», 07.05.2012, № 19, ст. 2338. <https://base.garant.ru/70170942/>;
6. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации») (ред. от 26.06.2023)// «Собрание законодательства РФ», 25.02.2019, № 8, ст. 765 https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/;
7. Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (ред. от 05.12.2024г)// «Собрание законодательства РФ», 07.02.2005, № 6, ст. 437.;
8. Постановление Правительства РФ от 09.09.2020 № 1387 «Об утверждении единой методики проведения аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (ред. от 20.06.2023)// «Собрание законодательства РФ», 21.09.2020, № 38, ст. 5868 <https://base.garant.ru/74626854/>;
9. Указ Президента Российской Федерации от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_210967/

7.2. Основная литература

1. Баскина Т. В. Техники успешного рекрутмента. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22825.html> – ЭБС «IPRbooks»;
2. Вейс Ю.В., Овсянникова К.В. Цифровая трансформация в системе менеджмента знаний // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №5-1;
3. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии. – М.: Дело, 2021;
4. Дистанционные образовательные технологии в практике повышения квалификации и переподготовки педагогических кадров / В. В. Малиатаки, В. С. Тоискин, В. В. Красильников [и др.]. — Ставрополь : Издательство Ставропольского государственного педагогического института, 2020. — 106 с. — ISBN 978-5-6044707-3-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128246.html>
5. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/42290.html>. – ЭБС «IPRbooks»;
6. Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 172 с.
7. Казаева Е. А., Вшивцева А. С. Проблемы и перспективы развития организации системы обучения персонала // УПИРР. 2023. №2;
8. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебное пособие для вузов / М. В. Кларин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 288 с.

9. Осиновская И.В. Многокритериальная оценка эффективности обучения персонала: теоретический аспект // Теория и практика общественного развития. 2023. №2 (180);
10. Сайгина Е.В., Горобец А.А. Особенности корпоративного обучения персонала разного социального возраста на современном предприятии // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2023. №1;
11. Синягин Ю. В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике: монография. – М.: Дело, 2020;
12. 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);
13. 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;
14. Синягина Н.Ю. Личностно-ориентированный подход в управлении личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом //Техническое творчество молодежи. – 2018. – №6 (112). — С. 35-37;
15. Чирковская Е.Г., Лукашева К.А. Отношение к организационным изменениям у работников с разным уровнем лояльности // Акмеология. –2018. – 65(1):38-42.

7.3. Дополнительная литература

1. Беликова, И.П. Управление персоналом: учебное пособие (краткий курс лекций) / И.П. Беликова; Ставропольский гос. аграрный университет ун-т. – Ставрополь, 2014. – 64 с. – [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/61102/>;
2. Барышникова Е. Оценка персонала методом ассесмент-центра. – Манн, Иванов и Фербер, 2013. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/62342/>;
3. Иванова С. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. – М.:Альпина Пабlishер, 2013. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/32262/>;
4. Синягин Ю. В. и др. Личностно-профессиональная диагностика как комплексный механизм оценки компетентностей и компетенций гражданских служащих // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 11. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2013/11/psix%D0%BE%D0%BEgi%D0%B0/sinyagin-pereverzina-kosorotkina-mudarisov.pdf;
5. Абакумов И. В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – Т. 9. – №. 7. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-gossluzhaschih>;
6. Логинова Ю. С. Методы и системы диагностики оценки управленческого персонала организации // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. – 2012. – №. 3. – С. 61-66. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vestnik.samgtu.ru/uploads/series/1/22/239/2012-3--0010.pdf>;
7. Синягин Ю.В. Оценка личности: ресурсный и компетентностный подходы // Проблемы педагогики и психологии. – Научное периодическое издание межвузовского консорциума, выпуск 2. Армянский государственный педагогический университет имени Хачатура Абовяна. – 2014. – С. 85-93. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.potentiales.ru/page466.html>;
8. Развитие потенциала сотрудников [Электронный ресурс]: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Д. Болдогоев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Пабlishер, 2017. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/68009.html>. – ЭБС «IPRbooks».

7.4. Интернет-ресурсы

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

7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / - Национальная электронная библиотека
3. www.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/> - Консультант плюс
8. <http://www.garant.ru/> - Гарант

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для обеспечения обучения слушателей и проведения промежуточной аттестации по модулю «Обучение и профессиональное развитие служащих: методы и технологии» Академия располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей реализацию программы модуля, проведение итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом.

Учебный процесс проходит в аудиториях, обеспечивающих возможность доступа обучающихся к информационным образовательным технологиям, автоматизированным системам поиска и хранения информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через Систему дистанционного обучения (СДО) WebTutor. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения. Вебинары проводятся в режиме видеоконференции.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов. Итоговая аттестация проходит в форме онлайн тестирования на информационно-образовательном портале Института ВШГУ.

Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по заверении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например: программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет (например, Google).

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по заверении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

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*

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 4

**«ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ»**

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

**СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ
В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СФЕРЕ (ГОС HR)**

(наименование программы)

Москва, 2025

Разработчики:

Декан факультета оценки и развития
управленческих кадров института ВШГУ
РАНХиГС, канд. психол. наук, доцент



И.Б. Шебураков

Директор научно-образовательного центра
современных кадровых технологий ФОиР
института ВШГУ РАНХиГС, канд. психол. наук,
доцент



Е.Г. Чирковская

Директор научно-образовательного центра
оценки руководителей и управленческих команд
факультета оценки и развития управленческих
кадров института ВШГУ РАНХиГС,
канд. психол. наук



А.В. Рожок

Директор программы факультета оценки и
развития управленческих кадров института
ВШГУ РАНХиГС



Н.А. Кононенко

Заместитель директора научно-образовательного
центра оценки руководителей и управленческих
команд ФОиР института ВШГУ РАНХиГС



О.А. Воробьева

Руководитель программы

Декан факультета оценки и развития
управленческих кадров института ВШГУ
РАНХиГС канд. психол. наук, доцент,



И.Б. Шебураков

Руководитель структурного подразделения

Директор
института ВШГУ РАНХиГС



А.М. Колесников

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки
рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании ученого совета
института ВШГУ «22» января 2025 года, протокол № 01.

Центр ФОиР М.В. Ш. Е. В. В. В.



СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ	6
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ	7
4.1. Структура модуля.....	7
4.2. Содержание модуля.....	8
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ.....	9
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ	12
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ.....	14
7.1. Нормативные правовые документы	14
7.2. Основная литература	15
7.3. Дополнительная литература	16
7.4. Интернет-ресурсы	17
7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение).....	17
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ.....	18

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Основной целью модуля является овладение методологией и технологиями оценки эффективности деятельности служащих с позиции личностно-ориентированного и ресурсного подходов, методами мотивации и стимулирования персонала.

Основными задачами модуля являются:

- рассмотрение основных подходов к оценке на государственной гражданской службе, нормативного правового регулирования и практики правоприменения, методов и инструментов;
- формирование системного представления о типах диагностических процедур в оценке персонала, их возможностях и ограничениях, предмете и критериях.
- развитие комплексного представления о теоретико-методологических подходах и моделях оценки результативности деятельности, принципах управления по результатам в органах власти;
- развитие навыков мотивационного управления.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по модулю

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Управление персоналом организации	ПСК-1 ¹ – Организация и проведение оценки персонала	концептуальных основ системы оценки персонала, взаимосвязи оценки с личностно-профессиональными и карьерным развитием персонала	разрабатывать систему оценки персонала, планировать и организовывать мероприятия по оценке персонала, учитывать результаты оценки в планировании и управлении личностно-профессиональным и карьерным развитием персонала	Эффективного применения системы оценки и выбора методов в зависимости от предмета и целей оценки персонала в контексте стратегических задач развития персонала.
	ПСК-2 ² – Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	Подходов в области карьерного развития, моделей профессиональной карьеры персонала	Организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению карьеры	Эффективной организации и проведения мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала

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

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
	ПСК-3 ² – реализация системы стратегического управления персоналом	Принципы и методы эффективного управления в организации и снижения рисков в процессе реализации системы стратегического управления персоналом.	Использовать технологии личностно-ориентированного подхода в практике реализации системы стратегического управления персоналом в контексте организационного развития.	Своевременно предпринимать методы корректирующего воздействия в процессе реализации системы стратегического управления персоналом организации.
Универсальные компетенции (УК) (формируются и (или) совершенствуются)				
Код и наименование компетенции	УК-1 ² . Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач.	Владеет знания в области системного подхода и системного анализа, принципы стратегического управления персоналом; современные технологии управления персоналом, требования к руководителю в условиях социокультурных флуктуаций, ресурсов и потенциала личностно-профессионального развития.	использовать результаты системного анализа в контексте формирования кадровой стратегии и реализации кадровой политики в условиях изменений.	Навыки эффективного применения комплекса технологий управления персоналом, личностно-ориентированного подхода для решения стратегических задач управления персоналом на основе системного подхода.
	УК-6 ² . Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Знания в области саморазвития и тайм-менеджмента, оценки собственных ресурсов и управления личностно-профессиональным развитием	Оценивать ресурсы собственные и коллег, определять, планировать и управлять процессом личностно-профессионального развития на основе результатов оценки	Эффективное и релевантное применение оценочных инструментов и технологий для определения направлений личностно-профессионального развития и развивающих действий

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

3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.1

Объем модуля

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	24	10
Лекционного типа (Л)/интерактивные занятия (ИЗ)	8/8	-/-
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ)/интерактивные занятия (ИЗ)	-/-	-/-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ)/интерактивные занятия (ИЗ)	16/16	10/10
Самостоятельная работа слушателя (СР)	-/-	26
Промежуточная аттестация		Экзамен/2
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	24	38

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1. Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура модуля																	
№ п/п	Наименование тем модуля	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Самостоятельная работа, час.	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе							
				В форме практической подготовки	Лекции	Практические (семинарские) занятия	Контактная самостоятельная работа, час.			В форме практической подготовки	Лекции	Практические (семинарские) занятия	Контактная самостоятельная работа, час.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.	Технологии оценки на государственной гражданской службе.	14	6		2	4			2			2		6	ДЗ		УК-1 УК-6 ПСК-2
2	Типы диагностических процедур в оценке персонала: возможности и ограничения, предмет и критерии.	14	6		2	4			2			2		6	ДЗ		УК-1 УК-6 ПСК-3
3	Подходы к оценке результатов деятельности.	14	6		2	4			2			2		6	ДЗ		ПСК-2 ПСК-3
4	Система управления мотивацией сотрудников в органах власти.	18	6		2	4			4			4		8	ДЗ		ПСК-1 ПСК-3
5	Промежуточная аттестация	2														2	УК-1 УК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
	Итого	62	24		8	16			10			10		26		Э(Т)/2	

4.2. Содержание модуля

Таблица 4.2.1

Содержание модуля

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Технологии оценки на государственной гражданской службе	Содержание и виды оценки: текущая оценка, аттестация, квалификационный экзамен. Оценка и мотивация (стимулирование) в органах власти. Интеграция результатов оценки в систему управления кадрами. Возможности «примирения» дефицитарного, нормативного (компетентностного) и ресурсного подходов. Обзор существующих инструментов оценки. Комплексный ресурсный анализ: методология и технология. Коммуникационное мероприятие.
2. Типы диагностических процедур в оценке персонала: возможности и ограничения, предмет и критерии	Основы тестологии и психометрики. Опросники: личностные, мотивационные. Тесты: способностей, достижений (профессиональные). Понятие норм, основы статистики в психометрике. Адаптивное тестирование. Динамические тесты. Критериально-ориентированные тесты. Нормативно-ориентированные тесты. Обзор существующих методик оценки потенциала, способностей и личностных качеств (ОУП 5.2, ОРQ32, PIF, Навигатор, Hogan и др.). Технология Центра Оценки персонала (assessment center): возможности и ограничения. Комплексный ресурсный анализ в работе с руководителями и HiPo. Интервью по компетенциям и ценностям. Технология 360 градусов, ее возможности и ограничения.
3. Подходы к оценке результатов деятельности	Принципы управления по результатам в органах власти: почему не удалось достичь запланированных целей в ходе реформ. Сбалансированная система показателей эффективности. Управление по целям и ключевым результатам. Технология моделирования, оценки и внедрения КПЭ. Методы оценки результатов деятельности в практике органов власти: правовое, методическое и технологическое обеспечение. Система OKR и возможности ее применения.
4. Система управления мотивацией сотрудников в органах власти	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. Особенности мотивации и стимулирования на государственной гражданской/муниципальной службе. Самомотивация руководителей и сотрудников. Трансформационная и интегрирующая роль кадровой службы в построении системы управления мотивацией.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

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

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

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

Самостоятельная работа по модулю включает:

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

В процессе самостоятельной работы внимание необходимо акцентировать на сущность и содержание ключевых понятий, на 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, с помощью решения проблемных ситуаций, кейсов, в процессе тренингов, фасилитационных и проектно-аналитических сессий.

Вопросы для самоподготовки к лекционным занятиям:

1. Технологии оценки на государственной гражданской службе.
2. Содержание и виды оценки: текущая оценка, аттестация, квалификационный экзамен.
3. Оценка и мотивация (стимулирование) в органах власти.
4. Типы диагностических процедур в оценке персонала: возможности и ограничения, предмет и критерии.
5. Основы тестологии и психометрики.
6. Опросники: личностные, мотивационные.
7. Тесты: способностей, достижений (профессиональные).
8. Понятие норм, основы статистики в психометрике.
9. Адаптивное тестирование. Динамические тесты. Критериально-ориентированные тесты. Нормативно-ориентированные тесты.
10. Технология Центра Оценки персонала (assessment center): возможности и ограничения.
11. Комплексный ресурсный анализ в работе с руководителями и HiPo.
12. Интервью по компетенциям и ценностям.
13. Технология 360 градусов, ее возможности и ограничения.
14. Подходы к оценке результатов деятельности.
15. Принципы управления по результатам в органах власти.
16. Сбалансированная система показателей эффективности.
17. Управление по целям и ключевым результатам.
18. Технология моделирования, оценки и внедрения КПЭ.
19. Система OKR и возможности ее применения.
20. Система управления мотивацией сотрудников в органах власти. Построение системы мотивации.

21. Особенности мотивации и стимулирования на государственной гражданской/муниципальной службе.

Вопросы для подготовки к практическим занятиям:

1. Интеграция результатов оценки в систему управления кадрами.
2. Обзор существующих инструментов оценки.
3. Типы диагностических процедур в оценке персонала: возможности и ограничения, предмет и критерии.
4. Обзор существующих методик оценки потенциала, способностей и личностных качеств (ОУП 5.2, OPQ32, PIF, Навигатор, Hogan и др.).
5. Технология Центра Оценки персонала (assessment center): возможности и ограничения.
6. Комплексный ресурсный анализ в работе с руководителями и HiPo.
7. Интервью по компетенциям и ценностям.
8. Технология 360 градусов, ее возможности и ограничения.
9. Подходы к оценке результатов деятельности.
10. Принципы управления по результатам в органах власти: почему не удалось достичь запланированных целей в ходе реформ.
11. Система управления мотивацией сотрудников в органах власти.
12. Новые требования к субъектам кадровой политики.
13. Функции первого лица, руководителя подразделения и кадровой службы в управлении мотивацией.
14. Построение системы мотивации.
15. Роль оценки в системе мотивации и стимулировании персонала.
16. Самомотивация руководителей и сотрудников.
17. Трансформационная и интегрирующая роль кадровой службы в построении системы управления мотивацией.

Примерные домашние задания

1. Рассмотрите различные подходы к исследованию мотивации и стимулирования. Выделите преимущества и недостатки материальной и нематериальной мотиваций. Предложите перечень оптимальных способов мотивирования сотрудников, апеллируя к собственному опыту, аргументируйте собственную позицию.
2. Ознакомьтесь с описанием ситуации, проанализируйте причины и источники возникновения (явные и неявные) конфликтной ситуации и предложите способы мотивации сотрудников с целью повышения уровня вовлеченности и сопричастности к внедрению инноваций.

Подготовка к экзамену

Подготовка к экзамену способствует углублению, обобщению и систематизации знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению профессиональных задач. Экзамен по модулю проходит в устной форме на основе перечня вопросов, которые отражают содержание действующей рабочей программы модуля. К экзамену допускается слушатель, выполнивший в полном объеме задания, предусмотренные в рабочей программе модуля. Готовясь к экзамену, важно обратить внимание на предъявляемые требования, ознакомиться с предлагаемыми вопросами. Необходимо изначально определить, какая из пройденных тем вызывает трудности, и самостоятельно еще раз ее изучить. При необходимости можно обратиться за консультацией. При подготовке можно воспользоваться следующими рекомендациями:

1. Расположение всего материала согласно вопросам, которые будут на экзамене. Это позволит сориентироваться и сгруппировать всю необходимую информацию, что существенно сократит время дальнейшей подготовки.

2. Техническое запоминание приносит мало пользы, — за короткое время все «вызубренные» сведения забудутся. Поэтому в процессе обучения важно переосмысливать материал, рассматривать альтернативные идеи и варианты.

3. Экзамен проводится в формате тестирования.

Результаты сдачи зачета оцениваются отметкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

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> ;
1. Заборовская, С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе: учебное пособие для вузов / С. Г. Заборовская. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 209 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14805-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/kadrovyy-menedzhment-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-i-municipalnoy-sluzhbe-519830>;
2. Модель позиционного обучения студентов [Электронный ресурс]: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Московский городской педагогический университет, 2012. — 152 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/27375.html>. — ЭБС «IPRbooks»;
3. Образовательные инновации и практики карьеры: сборник методических материалов и статей / РАНХиГС при Президенте РФ. — М.: Дело, 2015. — 192 с.;
2. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 203 с.

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

6.1. Текущий контроль

Текущий контроль предусматривает выполнение практическим заданием. Тематика практических заданий связана с содержательными элементами модуля.

Требования к выполнению заданий текущего контроля

Внимательно следуйте инструкции при выполнении задания и обратите внимание на заполнение всех разделов в предлагаемых формах. Обратите внимание на аргументацию собственной позиции, предлагаемых Вами решений.

6.2. Форма промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме экзамена. Экзамен проводится посредством тестирования. Тест содержит 40 вопросов, связанных с материалами модуля.

Примерные тестовые задания

1. Методы отбора персонала в организации можно классифицировать на:

1. отраслевой и качественный
2. качественный и количественный
3. структурный и отраслевой
4. количественный и экспертный

2. Что не включает в себя сбор предварительной информации кандидате:

1. Предварительное собеседование
2. Изучение сведений, содержащихся в резюме
3. Проведение тестов на оценку специальных способностей и профессиональных знаний
4. Заполнение стандартных форм, анкет

Примерные вопросы к экзамену

1. Эволюция подходов к оценке: дефицитарный, нормативный, ресурсный подходы.
2. Комплексный ресурсный анализ: методология и технология оценки руководителей.
3. Управленческая готовность руководителя: понятие и характеристики.
4. Личностно-профессиональная диагностика в системе комплексного ресурсного анализа.
5. Модель метакомпетенций руководителя.
6. Понятие личностно-профессионального биографического интервью и его особенности.
7. Структура интервью, цели и задачи каждого этапа.
8. Опорные точки для профилирования личности.
9. Качественные показатели и индикаторы оценки руководителей посредством интервью.
10. Практика применения инструментов личностно-профессиональной диагностики и оценки: ОУП 5.0
11. Составление индивидуальных отчетов и личностно-профессиональных характеристик.
12. Практика проведения развивающей обратной связи по результатам комплексного ресурсного анализа.
13. ПАДИ: проблемно-аналитическая деловая игра. Цели и задачи. Особенности организации. Этапы ПАДИ. Критерии оценки.
14. Интерпретация результатов комплексного ресурсного анализа.
15. Структура личностно-профессиональной характеристики.
16. Психологический портрет/расширенная личностно-профессиональная характеристика.

Таблица 6.2.1

Оценивание слушателя на экзамене по модулю

Оценка	Требования к знаниям
оценка «отлично» от 76 до 100 баллов	Слушатель показал достаточно глубокие знания теоретического материала по модулю, при ответе на тестовые вопросы дал все правильные ответы или допустил не более 4 ошибок.

Оценка	Требования к знаниям
оценка «хорошо» от 66 до 75 баллов	При ответе на тестовые вопросы допустил не более 10 ошибок.
оценка «удовлетворительно» от 56 до 65 баллов	При выполнении теста допустил не более 20 ошибок.
оценка «неудовлетворительно» менее 56 баллов.	При выполнении теста дано более 20 неверных ответов.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

7.1 Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года) // Российская газета от 4 июля 2020 г. № 144 (с изм. и доп. от 04.10.2022г.) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/;
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.(с изм. и доп. от 28.12.2024г.) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/;
3. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 22. Ст. 2063 (с изм. и доп. от 14.02.2024г.) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/;
4. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 31. Ст. 3215. (с изм. и доп. от 08.08.2024г.) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/;
5. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // «Собрание законодательства РФ», 07.05.2012, № 19, ст. 2338. <https://base.garant.ru/70170942/>;
6. Постановление Правительства РФ от 31.03.2018 № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов» (ред. от 05.12.2024г.) // «Собрание законодательства РФ», 16.04.2018, № 16 (Часть II), ст. 2359. <https://base.garant.ru/71918302/>;
7. Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» (ред. от 10.10.2024г.) // «Собрание законодательства РФ», 07.02.2005, № 6, ст. 439 https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51515/;
8. Постановление Правительства РФ от 05.03.2018 № 227 «О некоторых мерах по внедрению информационных технологий в кадровую работу на государственной гражданской службе Российской Федерации» (вместе с «Правилами представления документов в электронном виде кандидатом для участия в конкурсах на замещение

вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв федерального государственного органа», «Правилами автоматизированной проверки сведений, представленных в электронном виде кандидатом для участия в конкурсах на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв федерального государственного органа») (ред. от 28.11.2024)// Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>;

9. Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (ред. от 05.12.2024г.)// «Собрание законодательства РФ», 07.02.2005, № 6, ст. 437.;
10. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации») (ред. от 26.06.2023)// «Собрание законодательства РФ», 25.02.2019, № 8, ст. 765 https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/;
11. Постановление Правительства РФ от 09.09.2020 № 1387 «Об утверждении единой методики проведения аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (ред. от 20.06.2023)// «Собрание законодательства РФ», 21.09.2020, № 38, ст. 5868 <https://base.garant.ru/74626854/>;
12. Указ Президента Российской Федерации от 19.12.2012 № 1666 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года» (ред. от 15.01.2024)// Собрание законодательства Российской Федерации. 2012. №52. Ст. 7477 <https://base.garant.ru/70284810/>;
13. Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации (утв. Минтрудом России) (вместе с «Рекомендациями руководителю структурного подразделения государственного органа по формированию комфортных организационно-технических и психофизиологических условий профессиональной деятельности») https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_321133/?ysclid=lo31tyz9ir737183251

7.2. Основная литература

1. Аврамчикова, Н. Т. Эффективное государственное и муниципальное управление: учебник для вузов / Н. Т. Аврамчикова, И. П. Рожнов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14761-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/effektivnoe-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-520133>;
2. Заборовская, С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе: учебное пособие для вузов / С. Г. Заборовская. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 209 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14805-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/kadrovyy-menedzhment-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-i-municipalnoy-sluzhbe-519830>;
3. Синягин Ю. В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике: монография. — М.: Дело, 2020.
4. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии. — М.: Дело, 2021;
5. 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>;
6. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/42290.html>. — ЭБС «IPRbooks»;
 7. Баскина, Т. В. Техники успешного рекрутмента / Т. В. Баскина; под редакцией П. Суворовой. — 2-е изд. — Москва Альпина Паблишер, 2020. — 288 с. — ISBN 978-5-9614-4540-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOK: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93045.html>;
 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. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 203 с.
 12. Чирковская Е.Г., Лукашева К.А. Отношение к организационным изменениям у работников с разным уровнем лояльности // Акмеология. —2018. — 65(1):38-42.

7.3. Дополнительная литература

1. Комплексный подход к объективной оценке уровня сформированности компетенций в условиях цифровой образовательной среды : монография / Е. К. Айдаркин, О. Л. Кундупьян, М. А. Павловская [и др.]. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2022. — 232 с. — ISBN 978-5-9275-4103-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127086.html>
2. 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/>;
3. Барышникова Е. Оценка персонала методом ассессмент-центра. — Манн, Иванов и Фербер, 2013. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/62342/>;
4. Иванова С. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. — М.:Альпина Паблишер, 2013. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/32262/>;
5. Синягин Ю. В. и др. Личностно-профессиональная диагностика как комплексный механизм оценки компетентностей и компетенций гражданских служащих // Теория и практика общественного развития. — 2013. — № 11. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2013/11/psix%D0%BE1%D0%BEgiy%D0%B0/sinyagin-pereverzina-kosorotkina-mudarisov.pdf;
6. 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>;

7. Белобородов Д.А. Социальные параметры использования искусственного интеллекта для управления кадровым потенциалом // Общество: социология, психология, педагогика. 2023. №6 (110);
8. Саенко В.Н., Луговая П.К. HR-технологии и вовлеченность персонала в работу // Телескоп. 2023. №2.;
9. Межевов А. Д., Сувалов О. С. Корректировка вектора работы HR-системы организации при внедрении и развитии цифровых технологий // УПИРР. 2023. №1;
10. Малекова В.А., Романова Е.В. Перспективы использования чат-ботов в hr-секторе // Сервис в России и за рубежом. 2023. №1 (103);
11. Афанасьева Л.А. Стратегические подходы по управлению человеческими ресурсами // Основы ЭУП. 2023. №1 (36);
12. Ремизова В.В. Кадровые риски в управлении персоналом корпорации: определение и оценка // Гуманитарный научный журнал. 2023. №1-1;
13. Свистунов В. М., Лобачев В. В. HR ТЕСН и современный взгляд на модель эффективного управления персоналом компании // УПИРР. 2023;
14. Илларионова Е. С. Изменение ожиданий участников процесса найма и отбора персонала в связи с появлением цифровых инструментов // УПИРР. 2023. №2;
15. 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>;
16. Синягин Ю.В. Оценка личности: ресурсный и компетентностный подходы // Проблемы педагогики и психологии. – Научное периодическое издание межвузовского консорциума, выпуск 2. Армянский государственный педагогический университет имени Хачатура Абовяна. – 2014. – С. 85-93. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.potentiales.ru/page466.html>;
17. Развитие потенциала сотрудников [Электронный ресурс] : профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Д. Болдогоев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/68009.html>. – ЭБС «IPRbooks».

7.4. Интернет-ресурсы

1. http://gosbook_ru.reformal.ru - Экспертная сеть по вопросам государственного управления ГосБук
2. <http://ar.gov.ru/> - Портал административной реформы
3. <http://www.gosuslugi.ru/> - Портал государственных услуг
4. www.duma.gov.ru/ - Государственная Дума Федерального Собрания РФ
5. <http://www.council.gov.ru/> - Совет Федерации Федерального Собрания РФ
6. <http://asi.ru/> - Агентство стратегических инициатив
7. <http://government.ru/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

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

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для обеспечения обучения слушателей и проведения промежуточной аттестации по модулю **«Технологии оценки и стимулирования в контексте повышения эффективности системы управления кадрами»** Академия располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей реализацию программы модуля, проведение итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом.

Учебный процесс проходит в аудиториях, обеспечивающих возможность доступа обучающихся к информационным образовательным технологиям, автоматизированным системам поиска и хранения информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через Систему дистанционного обучения (СДО) WebTutor. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения. Вебинары проводятся в режиме видеоконференции.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов. Итоговая аттестация проходит в форме онлайн тестирования на информационно-образовательном портале Института ВШГУ.

Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по заверении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет (например, Google).

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по заверении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.