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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 458F8CD8698157343F17480C0CF8B0A9
Владелец: Кондратенко Олег Игоревич
Действителен: с 19.03.2026 до 12.06.2027

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института ВШГУ РАНХиГС
О.И. Кондратенко
«19» марта 2026г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

Современная система управления кадрами в государственной сфере (ГОС HR)

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчики программы:

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

Е.Г. Чирковская,
декан факультета оценки и развития управленческих кадров
Института ВШГУ РАНХиГС, канд. психол. наук, доцент

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

Руководители программы:

Е.А. Аверьянов,
директор Федерального центра управленческих кадров

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

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации актуализирована на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к реализации, протокол № 08 от «05» марта 2026 года.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к утверждению и реализации, протокол № 04 от «05» февраля 2026 года.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ……...	4
1.1. Цель и задачи реализации программы…….	4
1.2. Нормативные правовые акты…….....	4
1.3. Планируемые результаты обучения……...	5
1.4. Категория слушателей…….	7
1.5. Формы и технологии обучения……...	7
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий….....	7
1.7. Документ о квалификации……..	8
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ…….	8
2.1. Календарный учебный график……	8
2.2. Учебный план……..	9
2.3. Содержание программы по темам ……	15
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ……..	17
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы……..	17
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы……...	17
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ…….	22
4.1. Форма и объем итоговой аттестации…….	22
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ…….	26

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1.Цель и задачи реализации программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации *«Современная система управления кадрами в государственной сфере (ГОС HR)»* разработана в рамках государственного задания федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов и направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

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

Задачи реализации программы:

– формирование комплексного представления о системе управления кадрами в институтах публичной власти и критериях ее эффективности;

– повышение уровня компетентности в области качественного отбора/подбора и расстановки кадров в органах власти, овладение методами и технологиями обучения и профессионального развития служащих, оценки и стимулирования в контексте повышения эффективности системы управления кадрами.

1.2. Нормативные правовые акты

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».
4. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 г. № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
5. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н.
6. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 955.
7. Приказ РАНХиГС № 02–461 от 19.04.2019 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).
8. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».
9. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного

обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

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

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

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

13. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

– «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

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

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

– «Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих» (утв. Минтрудом России).

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	**Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК)** (формируются и (или) совершенствуются)	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
ВД 1. Организационно-управленческая	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	навыки разработки и реализации эффективных кадровых технологий в контексте устойчивого организационного развития	теории и передовых практик в области управления персоналом, теоретико-методологических основ моделирования системы управления персоналом, кадровые технологии в управлении персоналом	применять кадровые технологии в решении профессиональных задач

[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.

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

[2] Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция C/01.6).
[3] Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция D/01.6).
[4] Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция H/02.7).

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

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются: федеральные государственные гражданские служащие категории «руководители», начальники отделов

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

1.5. Формы и технологии обучения

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

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения по программе составляет: 2 месяца 5 дней.

Общая трудоемкость программы составляет 144 академических часов, из них: 60 академических часов контактной работы со слушателем, 36 академических часов с применением ДОТ и 2 академических часа – итоговая аттестация; 46 академических часов - самостоятельная работа с применением ДОТ.

Режим занятий: очно на территории образовательной организации 9 дней (до 8 ак.часов в день); очно посредством видеоконференцсвязи (онлайн) 9 дней (до 4 ак.часов в день); самостоятельное изучение материалов 23 дня (до 4 ак.часов в день), итоговая аттестация 2 ак. часа.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 70 человек, практической (семинарской) группы – 70 человек.

1.7. Документ о квалификации

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

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 2 месяца 5 дней	
1 месяц	2 месяц 5 дней
ЛПД/УЗ/УЗ ДОТ/СР ДОТ	УЗ/УЗ ДОТ/ СР ДОТ/ИА ДОТ

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:
УЗ – учебные занятия.
УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.
СР ДОТ– самостоятельная работа с применением дистанционных образовательных технологий.
ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

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

№ п/п	Наименование модуля/тема	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час.	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, час.						Самостоятельная работа, в т.ч. с применением ЭО, час[5]	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе								
					Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.	Индивидуальное, групповое консультирование				Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое консультирование					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1.	**Модуль 1. Управление кадрами в институтах публичной власти: система, процессы и технологии**	**78**	**38**		**16**	**22**				**20**		**20**				**20**				**ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3**
1.1	Критерии выбора стратегии управления кадрами и ее составляющих. Система управления кадрами ТриО: отбор, оценка, обучение, как ключевые элементы системы управления кадрами	2	2		2															
1.2	Модели стратегического управления и организационного развития через персонал. Кадровый цикл.	2	2		2															

[5] Самостоятельная работа с применением дистанционных образовательных технологий.

	Управление процессами и управление людьми Кадровая аналитика и кадровая стратегия																			
1.3	Кадровая политика и кадровая стратегия: что первично?	2	2			2														
1.4	Кадровая политика и организационная культура в органах власти. Типы и виды кадровой политики (закрытая и открытая; пассивная, реактивная, проактивная и др.)	4	2			2										2				
1.5	Кадровая аналитика (BI-аналитика) и ее использование для определения и корректировки кадровой стратегии	4	2			2										2				
1.6	Уровень зрелости кадровых технологий	4	2			2										2				
1.7	Управление изменениями и организационно-штатные преобразования в органах власти: «как есть» и «как должно быть»	2								2		2								
1.8	Управленческая готовность, управленческий потенциал и управленческая зрелость	2								2		2								
1.9	Как перейти от развития управленческих компетенций к формированию и развитию управленческой зрелости	2								2		2								
1.10	Личность руководителя и управленческая зрелость	2								2		2								
1.11	Модели компетенций и модель управленческой зрелости. Базовая модель компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти.	6								4		4				2				
1.12	Кадровое планирование в органах власти. Кадровое планирование как определение количественной и качественной потребности в кадрах.	4	2		2											2				

	Требования к отбору кадров как к кадровой технологии. Зрелость кадрового отбора. Стабильность, уровень текучести и кадровая обеспеченность в органах власти. Анализ и прогноз изменения кадрового состава. Конкурсный и внеконкурсный способы замещения должностей.																			
1.13	Кадровые резервы в Российской Федерации. Технология работы с кадровым резервом.	4	2		2											2				
1.14	Кадровые резервы: технологии формирования и эффективного применения. Технология открытых управленческих конкурсов и их потенциал	4	2		2											2				
1.15	Возможности централизации и дифференциации оценки при поступлении на государственную гражданскую службу.	3	1			1				2		2								
1.16	Интервью при отборе кандидатов. Интервью при отборе кандидатов: типы и виды интервью (индивидуальное, панельное, групповое; структурированное, частично структурированное, неструктурированное и др.).	3	1			1				2		2								
1.17	Инструменты отбора на ГГС (от тестов и опросников до ассессмент-центров и комплексного ресурсного анализа). Требования к разработке тестов и других инструментов отбора кадров. Российский стандарт тестирования персонала	4	2			2				2		2								
1.18	Интервью при отборе кандидатов: проектирование интервью.	6	2			2				2		2				2				

1.19.	Оценка и личностно-профессиональная диагностика в подборе руководителей и формировании команд.	4	2			2														
1.20	Модели стратегического управления и организационного развития через призму работы с кадрами.	4	4		2	2														
1.21	Трансформация подходов в управлении профессиональным развитием служащих. Роль кадровой службы в управлении профессиональным развитием. Потребности и оценка качества обучения: обзор современных подходов. Роль служащего в собственном профессиональном развитии: понимание собственных ресурсов, осознанность, субъектность.	4	2		2															
1.22	Корпоративные университеты в системе профессионального развития государственных/муниципальных служащих.	4	4			4														
1.23	Личностно-профессиональная диагностика (Мотивационное лекция)	6	2		2											4				
2.	**Модуль 2. Технологии оценки, стимулирования и управление карьерой в контексте повышения эффективности системы управления кадрами**	**64**	**22**		**8**	**14**				**16**		**16**				**26**				**ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3**
2.1	Оценка и личностно-профессиональная диагностика в подборе руководителей и формировании команд.	6								4		4				2				

2.2	Модели стратегического управления и организационного развития через призму работы с кадрами.	2														2				
2.3	Трансформация подходов в управлении профессиональным развитием служащих. Роль кадровой службы в управлении профессиональным развитием. Потребности и оценка качества обучения: обзор современных подходов. Роль служащего в собственном профессиональном развитии: понимание собственных ресурсов, осознанность, субъектность	4								2		2				2				
2.4	Корпоративные университеты в системе профессионального развития государственных/муниципальных служащих	4								2		2				2				
2.5	Формирование резервов и пула талантов	8	2			2				4		4				2				
2.6	Карьерный трекер как инструмент управления карьерой	6								4		4				2				
2.7	Карьерный трекер как инструмент управления карьерой	2	2		2															
2.8	Содержание и виды оценки. Оценка и мотивация (стимулирование) в органах власти. Интеграция результатов оценки в систему управления кадрами. Типы диагностических процедур в оценке персонала: возможности и ограничения, предмет и критерии.	8	4		2	2										4				
2.9	Построение системы мотивации. Роль оценки в системе мотивации и стимулировании персонала.	6	4		2	2										2				

	Самомотивация руководителей и сотрудников																			
2.10	Методы оценки результатов деятельности в практике органов власти: правовое, методическое и технологическое обеспечение	8	4		2	2									4					
2.11	Трансформационная и интегрирующая роль кадровой службы в построении системы управления мотивацией	4	2			2									2					
2.12	Новые требования к субъектам кадровой политики. Функции первого лица, руководителя подразделения и кадровой службы в управлении мотивацией	4	2			2									2					
2.13	Личностно-профессиональная диагностика (обратная связь)	2	2			2														
	Итого:	**142**	**60**		**24**	**36**				**36**		**36**				**46**				
	Итоговая аттестация:	**2**	**тестирование**																**2/3**	
	Всего:	**144**	**60**		**24**	**36**				**36**		**36**				**46**			**2**	

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

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

	комплексного ресурсного анализа). Требования к разработке тестов и других инструментов отбора кадров. Российский стандарт тестирования персонала Интервью при отборе кандидатов: проектирование интервью. Оценка и личностно-профессиональная диагностика в подборе руководителей и формировании команд. Модели стратегического управления и организационного развития через призму работы с кадрами.Трансформация подходов в управлении профессиональным развитием служащих. Роль кадровой службы в управлении профессиональным развитием. Потребности и оценка качества обучения: обзор современных подходов. Роль служащего в собственном профессиональном развитии: понимание собственных ресурсов, осознанность, субъектность.Корпоративные университеты в системе профессионального развития государственных/муниципальных служащих. Личностно-профессиональная диагностика (Мотивационное лекция). Личностно-профессиональная диагностика и ее использование в практике управления кадрами: установка на прохождение ЛПД. Личностно-профессиональная диагностика: групповая обратная связь по результатам ЛПД.
Модуль 2 Технологии оценки, стимулирования и управление карьерой в контексте повышения эффективности системы управления кадрами	Оценка и личностно-профессиональная диагностика в подборе руководителей и формировании команд. Модели стратегического управления и организационного развития через призму работы с кадрами. Трансформация подходов в управлении профессиональным развитием служащих. Роль кадровой службы в управлении профессиональным развитием. Потребности и оценка качества обучения: обзор современных подходов. Роль служащего в собственном профессиональном развитии: понимание собственных ресурсов, осознанность, субъектность. Корпоративные университеты в системе профессионального развития государственных/муниципальных служащих. Формирование резервов и пула талантов. Карьерный трекер как инструмент управления карьерой. Формирование резервов и пула талантов. Карьерный трекер как инструмент управления карьерой. Содержание и виды оценки. Оценка и мотивация (стимулирование) в органах власти. Интеграция результатов оценки в систему управления кадрами. Типы диагностических процедур в оценке персонала: возможности и ограничения, предмет и критерии. Построение системы мотивации. Роль оценки в системе мотивации и стимулировании персонала. Самомотивация руководителей и сотрудников

	Методы оценки результатов деятельности в практике органов власти: правовое, методическое и технологическое обеспечение. Трансформационная и интегрирующая роль кадровой службы в построении системы управления мотивацией. Новые требования к субъектам кадровой политики. Функции первого лица, руководителя подразделения и кадровой службы в управлении мотивацией. Личностно-профессиональная диагностика (обратная связь).

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

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

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

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

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

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Самостоятельная работа

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

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

– развитие рефлексивности, способностей к саморазвитию, ориентированности на самосовершенствование и самореализацию;

– развитие исследовательских умений; навыков использования материала, собранного и полученного в ходе самостоятельной работы, при выполнении практических заданий, предусмотренных в модуле, для эффективной подготовки к итоговой аттестации.

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

Самостоятельная работа по модулю включает:

– анализ официальных документов: законов, подзаконных нормативных правовых актов, нормативно-инструкционных и справочных материалов, данных статистики и

результатов научных исследований по вопросам приоритетных направлений развития государственной службы, институциональных изменений государственного и муниципального управления, кадровой политики в органах власти, системы оценки и управления профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих с использованием информационно-поисковых систем «Консультант-плюс», «Гарант», глобальной сети интернет, открытых данных и информации, размещенной на официальных сайтах. Список нормативных правовых актов, интернет-ресурсов, на которых необходимо сфокусировать внимание, представлен в разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля»;

– анализ научной и методической литературы, материалов научных периодических изданий, презентационных материалов.

В процессе самостоятельной работы внимание необходимо акцентировать на сущности личностно-ориентированного и ресурсного подходов в управлении персоналом, на подходах к определению сущности кадровых процессов, специфике кадровой политике в органах публичной власти, следует обратить на определение основных понятий модуля. В списке рекомендуемой литературы представлены ключевые разработки, научно-методологические основы модели управленческой готовности и ее составляющих, являющиеся результатом многолетних исследований коллектива Факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС. Полезно при работе с источниками составлять опорные конспекты, дополняя конспекты лекций. При возникновении вопросов в процессе самостоятельной работы необходимо фиксировать для получения разъяснений и консультаций с преподавателями. Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанна слушателем собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия. При изучении научных текстов важно сконцентрироваться на выполнении следующих задач:

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

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

– аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;

– тезирование и цитирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала с указанием источника;

– конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного. В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства.

Следует подчеркнуть, что усвоение теоретического материала закрепляется на практических занятиях в процессе дискуссий и анализа лекционного материала, с помощью решения проблемных ситуаций, кейсов, рассматриваются на круглых столах и вебинарах.

Вопросы для самоподготовки к лекционным занятиям:

1. Трансформация системы управления кадрами.
2. Критерии выбора стратегии управления кадрами и ее составляющих.
3. Модели стратегического управления и организационного развития через персонал.
4. Кадровая политика и организационная культура в органах власти.
5. Институциональные преобразования государственного и муниципального управления в России.
6. Кадровые технологии на государственной гражданской службе.
7. Кадровый цикл (HR-цикл): понятие и ключевые элементы.
8. Кадровый цикл как жизненный цикл пребывания сотрудника в организации и как годовой цикл работы кадровой службы.
9. Критерии эффективности управления кадровыми процессами: переход от отдельных функций к системному управлению людьми.
10. Управленческая готовность, управленческий потенциал и управленческая зрелость.

Вопросы для подготовки к практическим занятиям:

1. Кадровая политика и организационная культура в органах власти.
2. Стратегия развития как проекция руководителя.
3. Организационная культура и поведение, управленческая команда и личность руководителя в формировании кадровой стратегии и реализации кадровой политики.
4. Кадровая аналитика (BI-аналитика) и ее использование для определения и корректировки кадровой стратегии.
5. Современные информационные системы управления кадрами (от ЕИСУКС до корпоративных платформ).
6. Нормативное правовое регулирование кадровых процессов в органах власти: традиции и новеллы.
7. Уровень зрелости кадровых технологий на государственной гражданской/муниципальной службе.
8. Управление изменениями и организационно-штатные преобразования в органах власти: «как есть» и «как должно быть».
9. Критерии эффективности управления кадровыми процессами: переход от отдельных функций к системному управлению людьми.
10. Зрелость руководителя и ее ключевое отличие от профессионализма и компетентности. Как перейти от развития управленческих компетенций к формированию и развитию управленческой зрелости.
11. Роль оптимальных карьерных траекторий и социальных лифтов в личностно-профессиональном развитии – возможно ли быстрое «созревание»?

Кейс для практической работы (ПАДИ):

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

Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (редакция 06 октября 2022 года).
2. 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 25.09.2025 г.).
3. 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 28.12.2025 г.).
4. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»// «Собрание законодательства

РФ», 07.05.2012, № 19, ст. 2338.

5. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 202 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

6. Постановление Правительства РФ от 31.03.2018 № 397 (ред. от 05.08.2024) «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов»// «Собрание законодательства РФ", 16.04.2018, № 16 (Часть II), ст. 2359.

Основная литература:

1. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/588625.

2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 382 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20440-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/582880.

3. Волкова Н. В. Hr-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом: учебник для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 104 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19568-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/hr-analitika-analitika-dannyh-v-upravlenii-personalom-569183#page/1.

4. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В.Ерохин, Т. П. Можаева. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2024.

5. Иванова С. Как найти своих людей: искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-9614-2240-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/93053.html

6. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — М.: Издательство Юрайт, 2024.

7. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебник для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/586324

8. Селезнева Е. В. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. – М.: Издательство Юрайт, 2023. - 373 с.

9. 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)

10. 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.

11. Синягина Н.Ю. Личностно-ориентированный подход в управлении личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом //Техническое творчество молодежи. – 2018. – №6 (112). — С. 35-37.

12. Татаринова Л.Н., Чирковская Е.Г., Шебураков И.Б. Тесты знаний в практике оценки и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы // Личность: ресурсы и потенциал. 2023. № 1-2 (17-18). С. 87-99.

13. Чирковская Е.Г., Лукашева К.А. Отношение к организационным изменениям у работников с разным уровнем лояльности // Акмеология. –2018. – 65(1):38-42.

14. Шебураков И.Б. Мотивация руководителей сферы государственного управления к эффективной деятельности: мифы и реальность // Государственная служба. 2019. №2. С. 35-43.

15. Шебураков И.Б. Проблемно-аналитическая деловая игра для целей оценки и развития участников (2-е изд., доп.). Москва: Издательский дом «Дело», 2024. 64 с.

доп.). Москва: Издательский дом «Дело», 2024. 64 с.

16. Шебураков И.Б., Татаринова Л.Н., Воробьева О.А. Развитие системы оценки на государственной гражданской службе: требования, этапы и методы // Личность: ресурсы и потенциал. 2023. № 1-2 (17-18). С. 125-133.

17. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н., Татаринова Л.Н. О решении ключевых проблем управления кадрами на государственной службе: экспертный взгляд // Личность: ресурсы и потенциал. 2022. № 4 (16). С. 35-40.

18. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Мотивация государственных гражданских служащих: необходимость системного подхода // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2018. № 5 (3). С. 295-304.

19. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Карьерные траектории руководителей субъектов Российской Федерации в условиях новой кадровой политики // Мир психологии. 2020. № 4 (104). С. 199-208.

Дополнительная литература:

1. Синягин Ю. В. и др. Личностно-профессиональная диагностика как комплексный механизм оценки компетентностей и компетенций гражданских служащих // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 11. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2013/11/psix%D0%BEl% D0% BEgiy%D0%B0/sinyagin-pereverzina-kosorotkina-mudarisov.pdf

2. Синягин Ю.В. Оценка личности: ресурсный и компетентностный подходы // Проблемы педагогики и психологии. – Научное периодическое издание межвузовского консорциума, выпуск 2. Армянский государственный педагогический университет имени Хачатура Абовяна. – 2014. – С. 85-93. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.potentiales.ru/page466.html.

3. Развитие потенциала сотрудников [Электронный ресурс] : профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Д. Болдогоев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2017. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/68009.html. – ЭБС «IPRbooks».

Интернет-ресурсы:

1. http://gosbook_ru.reformal.ru - 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

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

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

4.1. Форма и объем итоговой аттестации

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

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

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

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

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

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

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

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

Примерные вопросы для тестирования:

Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов

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

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

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

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

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

А. стратегическим;
Б. управленческим;
В. сравнительным;
Г. привлечением внешних экспертов.

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

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

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

А. оценка эффективности процедур адаптации персонала, факторов, существенно влияющих на адаптацию, анализ используемых методов адаптации. Проведение в случае необходимости профориентационной работы;
Б. оценка действующей системы обучения и подготовки кадров. Оценка и анализ факторов эффективности планирования обучения, организации процессов профессионального развития, оптимальности временных и финансовых затрат на обучение, а также определение его результативности и мер дальнейшего совершенствования профессионального развития персонала;
В. анализ наличия и действенности системы приемников в организации на разных уровнях управления и исполнения, оценка действенности существующих схем и маршрутов замещения вакантных должностей, наличия системного подхода к управлению карьерным развитием в связке с развитием личностно-профессиональным;
Г. анализ условий труда, факторов удовлетворенности и неудовлетворенности, оснащенности рабочих мест, потерь рабочего времени по причине неоптимальных процессов, нормирование и тарификация трудовых функций.

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

А. организационно-штатная политика;
Б. информационная политика;

В. финансовая политика;
Г. политика развития персонала.

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

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

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

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

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

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

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

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

11) Что такое профессиональная карьера?

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

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

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

12) Что такое планирование карьеры?

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

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

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

13) Кто является субъектом планирования и развития карьеры?

А. сотрудник;

Б. кадровая служба;

В. руководитель сотрудника;

Г. сотрудник, кадровая служба, руководитель сотрудника.

14) Что такое «ротация»?

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

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

15) Что такое «стеклянный потолок»?

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

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

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

16) Деловая оценка при формировании кадрового резерва – это:

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

Б. профессиональная диагностика деловых и личностных качеств работника;

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

Г. все ответы верны.

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

А. соблюдение трудовой и исполнительской дисциплины;

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

В. только результаты трудовой деятельности работника;
Г. индивидуальные и коллективные результаты труда.

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

А. 1. проверку и оценку выполнения работы; 2. определение целей на следующий оценочный период; 3. проведение анализа работы; 4. обсуждение результатов оценки;
Б. 1. определение конкретных целей оценки; 2. определение требований к работникам; 3. проверку и оценку выполнения работы; 4. обсуждение результатов оценки;
В. 1. определение требований к работникам; 2. проверку и оценку выполнения работы; 3. обсуждение результатов оценки.

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

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

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

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

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

По результатам прохождения тестирования, члены аттестационной комиссии выставляют оценки: «зачет» - 50% и более правильных ответов; менее 50% правильных ответов считается неудовлетворительным результатом.

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 5

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция	Индикаторы
ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и	знает теоретико-методологические подходы к управлению персоналом, особенности развития кадрового состава в органах публичной власти с учетом трендов и новых вызовов, ключевые

психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	элементы кадрового цикла, методы и инструменты управления кадровыми процессами; умеет применять теоретические знания в области управления персоналом, кадровых процессов для решения кадровых задач; владеет навыками применения методов и технологий кадровой аналитики, планирования и определения потребностей, организации и проведения качественного отбора/подбора и расстановки кадров, оценки и стимулирования, профессионального развития.
ПСК-1. Организация и проведение оценки персонала	знает концептуальные основы системы оценки персонала, выделяет взаимосвязь оценки с личностно-профессиональным и карьерным развитием персонала, владеет навыками разработки систем оценки персонала, умеет планировать и организовывать мероприятия по оценке персонала, учитывать результаты оценки в планировании и управлении личностно-профессиональным и карьерным развитием персонала, способен осуществлять обоснованный выбор методов и технологий оценки в зависимости от предмета и целей оценки персонала в контексте стратегических задач развития персонала.
ПСК-2. Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	владеет теоретико-методологическими подходами в области карьерного развития, понимает сущность формирования моделей профессиональной карьеры персонала, способен спланировать, организовывать и реализовать мероприятия по развитию и построению карьеры, четко выделяет критерии эффективной организации и проведения мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, способен выделить индивидуальные особенности, видеть риски и предложить направления личностно-профессионального и карьерного развития в контексте ресурсного подхода.
ПСК-3. Реализация системы стратегического управления персоналом организации	знает принципы и методы эффективного управления в организации и снижения рисков в процессе реализация системы стратегического управления персоналом, способен использовать технологии личностно-ориентированного подхода в практике стратегического управления персоналом в контексте организационного развития, видит возможные варианты корректирующего воздействия в процессе реализация системы стратегического управления персоналом организации,

	демонстрирует навыки эффективного применения комплекса технологий управления персоналом, личностно-ориентированного подхода для решения стратегических задач управления персоналом.