

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

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

---

*Институт «Высшая школа государственного управления»*

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

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации

**ЭФФЕКТИВНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО  
НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ**

---

*(наименование программы)*

Москва, 2026

**Разработчик:**

А.Н. Палютин,  
заместитель директора  
центра развития лидерских и управленческих компетенций  
Института ВШГУ РАНХиГС

**Руководитель программы:**

Е.А. Аверьянов,  
директор Федерального центра подготовки управленческих кадров  
Института ВШГУ РАНХиГС

А.Н. Палютин,  
заместитель директора  
центра развития лидерских и управленческих компетенций  
Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ и рекомендована к утверждению и реализации, протокол № 08 от «05» марта 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.....	7
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.....	7
2.1. Календарный учебный график.....	7
2.2. Учебный план	8
2.3. Содержание программы по дисциплинам.....	10
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ.....	10
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	10
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	11
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.....	13
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ .....	16

Приложение 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно

# 1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

## 1.1. Цель и задачи реализации программы.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «*Эффективное наставничество на государственной службе*» 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.

**Цель реализации программы** - повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации; формирование комплексного представления об организации и осуществлении наставничества на государственной гражданской службе как одного из наиболее эффективных инструментов профессионального развития сотрудников.

### **Задачи программы обучения:**

- сформировать понимание концепции наставничества на государственной гражданской службе;
- дать более глубокое представление о методах и технологиях наставничества, способствовать их освоению и применению на практике;
- сформировать навыки организации процесса наставничества на государственной гражданской службе;
- сформировать положительное отношение к наставничеству.

## 1.2. Нормативные правовые акты

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012.

2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

3. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 12.09.2013г. №1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».

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

5. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020г. № 1016 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования-бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление».

6. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).

7. 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».

8. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

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

10. 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 <https://www.economy.gov.ru/material/file/b35b18044d02717aa97b0921e6d9427a/spravochnik.pdf?ysclid=li1e9yi544799762946>.

### 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, ПЛК) (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-1 <sup>2</sup> - способен обеспечивать приоритет прав и свобод человека; соблюдать нормы законодательства Российской Федерации и служебной этики в своей профессиональной деятельности	<i>Владеть:</i> опытом соблюдения норм служебной этики в своей профессиональной деятельности; эффективных коммуникаций, мотивирующего руководства и самоуправления при решении задач лично-профессионального и карьерного развития	<i>Знать:</i> – условия, принципы, механизмы соблюдения прав и свобод человека; – нормы законодательства Российской Федерации; нормы служебной деятельности и правила поведения; принципы и технологии управленческого влияния, эффективного внутриорганизационного и межличностного взаимодействия	<i>Уметь:</i> - применять принципы соблюдения прав и свобод человека; - нормы законодательства Российской Федерации; - нормы служебной деятельности и правила поведения;

<sup>2</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016.

ВД 2. Деятельность по развитию персонала	ПСК-1 <sup>3</sup> . Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	<i>Владеть навыками:</i> организации мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	<i>Знать:</i> систему, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры; методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основы профессиональной ориентации	<i>Уметь:</i> анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала; составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала; применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры; определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры
---	--	---	---	---

#### 1.4 Категория слушателей

К освоению программы допускаются федеральные государственные гражданские служащие всех категорий и групп должностей.

Требования к слушателям программы: высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет), среднее профессиональное образование по программам подготовки специалистов среднего звена.

#### 1.5. Формы и технологии обучения

Форма обучения – очная.

#### 1.6 Период обучения, срок освоения и режим занятий

Периоды обучения – 5 дней.

Режим занятий – до 8 академических часов в день.

Общая трудоемкость программы – 36 академических часов.

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

#### 1.7. Документ о квалификации

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

<sup>3</sup> [Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»](#), утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г. № 109н (трудовая функция D/01.6).

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 2.1. Календарные учебные графики

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

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

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

ИА - итоговая аттестация.

## 2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план  
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
«Эффективное наставничество на государственной службе»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Индивидуальные и групповые консультации					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Наставничество на госслужбе: предназначение, организационно-правовое обеспечение	4	4	4														ОПК-1
2	Наставник как призвание: личные качества и ключевые компетенции наставника. Успешный опыт наставничества	4	4	2	2													ОПК-1
3	Отбор и профессиональное развитие наставников. Ключевые навыки эффективного наставника.	6	6	2	4													ПСК-1
4	Инструменты наставничества: постановка цели и развивающая обратная связь.	10	10	4	6													ПСК-1
5	Принципы андрагогики (обучения взрослых): самостоятельность, опора на опыт, практико-ориентированность	4	4	2	2													ПСК-1
6	Результаты практики работы наставников. Лучшие практики оценки результатов наставников и их поощрения в органах публичной власти	6	6	4	2													ОПК-1 ПСК-1

<b>Итого:</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>18</b>	<b>16</b>													<b>ОПК-1</b>
<b>Итоговая аттестация:</b>	<b>2</b>															<b>2/3<sup>4</sup></b>	<b>ПСК-1</b>
<b>Всего:</b>	<b>36</b>	<b>34</b>	<b>18</b>	<b>16</b>											<b>2</b>		

---

<sup>4</sup> Итоговая аттестация проводится в форме круглого стола.

## 2.3 Содержание программы

Таблица 2.3.1

### Содержание программы

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
Тема 1. Наставничество на госслужбе: предназначение, организационно-правовое обеспечение	Цели, задачи, принципы, предназначение наставничества. Правовые и методические основы организации и проведения наставничества на государственной гражданской службе. Методический инструментарий по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации. Создание условий для реализации наставничества. Этапы наставничества. Управление и контроль за организацией и осуществлением наставничества. Функции кадровой службы по организации наставничества в государственном органе.
Тема 2. Наставник как призвание: личные качества и ключевые компетенции наставника. Успешный опыт наставничества	Функции наставника. Психологический портрет наставника. Личностные качества и ключевые компетенции наставника. Основы целеполагания и постановки задач. Методы и особенности обучения «взрослых». Коммуникативные умения. Правила грамотной мотивации. Анализ успешного опыта наставничества в государственном органе
Тема 3. Отбор и профессиональное развитие наставников	Требования к наставнику. Формирование пар «наставник – наставляемый»: что важно учитывать. Права и обязанности наставника и наставляемого. Сопровождение наставников и наставляемых. Программы развития наставников и наставляемых. Основы разработки индивидуальных планов развития. Особенности реализации программ наставничества на государственной службе для победителей федеральных кадровых конкурсов. Особенности реализации наставничества на государственной службе для участников специальной военной операции. Инструменты наставничества: постановка цели и развивающая обратная связь
Тема 4. Современные инструменты наставничества: методы и техники	Формы наставничества. Виды мотивации. Модели наставничества. Инструменты построения эффективного взаимодействия с подопечными. Роль эмоционального интеллекта в наставничестве. Алгоритм работы наставника. Методы вовлечения нового сотрудника в рабочий процесс. Планирование индивидуального графика адаптации. Коучинговые подходы в наставничестве. Инструменты активного слушания. Обратная связь, виды обратной связи. Адаптация. Виды адаптации: профессиональная, социальная, организационная, психологическая. Развитие взаимоотношений наставника и наставляемого, способы движения к результату.
Тема 5. Принципы андрагогики (обучения взрослых): самостоятельность, опора на опыт, практико-ориентированность	Барьеры в обучении взрослых и способы их преодоления. Цикл обучения в наставничестве. Метод Колба. Практические кейсы и разбор ошибок в обучении через опыт. Индивидуальные стили обучения. Теория поколений как основа для понимания мотивации и выбора способа построения коммуникации с наставляемыми разных возрастов. Подходы к рассмотрению особенностей коммуникации в «Теории поколений».
Тема 6. Результаты работы наставников. Лучшие практики оценки результатов наставников и их поощрения в органах публичной власти	Контроль и оценка деятельности наставников и наставляемых. Отзыв о результатах наставничества. Мотивация наставников: виды и способы. Поощрение наставников. Лучшие практики оценки результатов наставников и их поощрения в органах публичной власти. Проведение конкурса «Лучший наставник».

### **3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ**

#### **3.1 Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы**

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации и итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом программы и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам. Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных занятий и тренингов. При проведении лекционных и практических занятий, итоговой аттестации используется мультимедийное оборудование.

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 завершении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

#### **3.2 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

##### **1. Учебно-методическое обеспечение программы.**

#### **ПРИМЕРЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ**

##### **Задание 1 – Наставник: кто и зачем?**

Групповая работа в командах.

1. Обсудите в команде и напишите на листе флипчарта:
  - 1 группа. какие задачи у наставника – что он должен делать.
  - 2 группа. Какие преимущества я как наставник получаю? Что меня мотивирует?
  - 3 группа. Каким должен быть хороший наставник? Какими навыками должен обладать наставник, чтобы он со всеми своими задачами справлялся.
2. Обсуждение. Группы презентуют свои наработки.
3. Преподаватель модерирует групповую дискуссию и резюмирует.

##### **Задание 2 – Особенности обучения взрослых**

Работа в группах.

1. В группах написать на стикерах как можно больше особенностей обучения взрослых. Чем обучение взрослых отличается от обучения детей? Каждой группе свой цвет стикера.
2. Проверка. Группы презентуют свои наработки.
3. Представитель от каждой группы, берет стикеры другой группы. Задача написать принципы и правила обучения исходя из той особенности, которые написаны на стикере.
4. Проверка. Группы презентуют принципы обучения взрослых людей. Преподаватель добавляет при необходимости.

## Пример Цикл Колба

### Цикл обучения Д. Колба



### Задание 3 – Адаптация нового сотрудника

Работа в группах.

1. Объединимся в 2 группы. Задание. 1 группа прописывает преимущества адаптации для сотрудника. Для чего адаптация нужна самому сотруднику, что она дает новому сотруднику. 2 группа. Для чего адаптация нужна организации? Результаты фиксируются на стикерах.
2. Проверка. Участники по очереди зачитывают результаты своей работы. Преподаватель задает вопросы всем участникам:
  - Было ли что-то общим в ответах двух групп?
3. Вывод из упражнения.

### 3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

#### Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/);
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 14.02.2024) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/).
3. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (ред. от 26.06.2023) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318654/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/);
4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>;
5. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 (ред. от 25.08.2021) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_89509/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/);
6. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета

при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол № 21) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_113505/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/).

7. Методический инструментарий по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации (версия 2.0) <https://mintrud.gov.ru/uploads/magic/ru-RU/Ministry-0-611-src-1591212822.0326.doc>

8. Постановление от 7 октября 2019 г. № 1296 «Об утверждении положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

### **Основная литература:**

1. Кадровые технологии государственной и муниципальной службы : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией Л. В. Фотиной. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 367 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13314-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580241>.

2. Богатырев, Е. Д. Этика государственной и муниципальной службы : учебник для вузов / Е. Д. Богатырев, А. М. Беляев, С. Г. Еремин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19226-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561399>.

3. Пряжникова, Е. Ю. Психология труда: теория и практика : учебник для вузов / Е. Ю. Пряжникова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21553-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/577330>.

4. Борщевский, Г. А. Государственная служба : учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 288 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17197-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559447>.

5. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543416>.

6. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544419>.

7. Шувалова, Н. Н. Этика и этикет государственной и муниципальной службы: учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шувалова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 368 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15803-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/509778>.

8. Агаева, А. Ш. Деловая культура и психология общения: учебное пособие / А. Ш. Агаева, Ш. А. Идрисов. — Москва, Вологда: Инфра-Инженерия, 2022. — 232 с. — ISBN 978-5-9729-0854-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124038.html>.

9. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.]; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 608 с. — (Высшее образование). // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-519311>;

### Дополнительная литература

1. Волкова, Н. В. Иг-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/bcode/569183>.
2. Исаева, О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 172 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-19146-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561962>.
3. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебник для вузов / М. В. Кларин. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 288 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02811-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562199>.
4. Купряшин, Г. Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник для вузов / Г. Л. Купряшин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 582 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15787-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560568>.

### Справочные системы

1. <http://nlr.ru/> - Российская национальная библиотека
2. <https://rusneb.ru/> - Национальная электронная библиотека
3. <https://www.rsl.ru/> - Российская государственная библиотека
4. <https://yandex.ru/> - Поисковая система
5. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
1. <https://www.garant.ru/> - Гарант.

## 4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Итоговая аттестация осуществляется в виде зачета. Оценивание производится по результатам круглого стола.

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

В соответствии с [Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»](#) и приказом от 13.01.2026 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план.

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.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы ключевые цели и задачи наставничества в системе государственной службы?
2. Какие модели и формы наставничества наиболее эффективны для адаптации и профессионального развития госслужащих?
3. Как обеспечить мотивацию и стимулирование наставников, чтобы снизить риск их профессионального выгорания?
4. Какие критерии и методы отбора наставников и наставляемых следует применять, на ваш взгляд?
5. Как измерить эффективность программ наставничества и какие показатели использовать?
6. Расскажите о вашем опыте внедрения наставничества на государственной службе?
7. Какие инструменты и методические материалы необходимы для поддержки наставников и наставляемых?
8. Как организовать системное сопровождение через наставничество?

Таблица 4.1

#### **Критерии оценки успеваемости слушателя на итоговой аттестации**

<b>Оценка</b>	<b>Требования к знаниям</b>
<i>«зачтено»</i>	Участствует в дискуссии. Демонстрирует знания нормативной базы, методики и практики внедрения наставничества на госслужбе. Осуществляет поиск решений, обнаруживает системный подход к анализу вопросов.
<i>«не зачтено»</i>	Не принимает участия в дискуссии, не обнаруживает понимания вопроса, не ориентируется в основных подходах, методах и инструментах наставничества.

## 5.ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

Таблица 5.1

### Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен обеспечивать приоритет прав и свобод человека; соблюдать нормы законодательства Российской Федерации и служебной этики в своей профессиональной деятельности	владеет комплексным представлением об организации и осуществлении наставничества на государственной гражданской службе как одного из наиболее эффективных инструментов профессионального развития сотрудников
ПСК-1. Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	владеет основными навыкам организации процесса наставничества на государственной гражданской службе и способен определять траектории карьерного развития персонала