

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

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

---

*Институт «Высшая школа государственного управления»*

Научно-образовательный центр обмена лучшими практиками государственного управления и формирования инвестиционного климата в субъектах РФ

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Института ВШГУ РАНХиГС

О.И. Кондратенко

«05» марта 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации

**Основы управления кадрами на госслужбе (ГОС HR)**

*(наименование программы)*

Москва, 2026

### **Разработчики программы:**

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

О.В. Попова,  
менеджер научно-образовательного центра обмена лучшими  
практиками государственного управления и формирования  
инвестиционного климата в субъектах РФ Института ВШГУ  
РАНХиГС, кандидат социологических наук

### **Руководитель программы:**

Д.Л. Тодоров,  
заместитель директора научно-образовательного центра  
обмена лучшими практиками государственного управления  
и формирования инвестиционного климата в субъектах РФ  
Института ВШГУ РАНХиГС

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

## СОДЕРЖАНИЕ

Стр.

<b>1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ</b> .....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы.....	4
1.2. Нормативные правовые акты .....	4
1.3. Планируемые результаты обучения .....	6
1.4. Категория слушателей .....	8
1.5. Формы и технологии обучения .....	8
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий .....	8
1.7. Документ о квалификации.....	8
<b>2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ</b> .....	9
2.1. Календарный учебный график .....	9
2.2. Учебный план .....	10
2.3. Содержание программы по дисциплинам и темам .....	13
<b>3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ</b> .....	15
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	15
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы .....	16
<b>4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ</b> .....	20
4.1. Форма и объем итоговой аттестации .....	20
<b>5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ</b> .....	22

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 «Основы управления кадрами на госслужбе (ГОС HR)» разработана в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 21 апреля 2023 г. № 1019-р и поручением Президента Российской Федерации (Пр-2180 от 16.11.2022) в целях создания условий для кадрового обеспечения достижения национальных целей развития Российской Федерации и реализации мероприятий программы социально-экономического развития Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей.

**Целью реализации программы** является подготовка высококвалифицированных представителей кадровых служб государственной сферы путём овладения ими современными методами и инструментами управления персоналом. Программа нацелена на повышение уровня профессионализма руководителей и специалистов кадровых подразделений, формирование эффективной организационной культуры и внедрение инноваций в процессы управления человеческими ресурсами, что обеспечивает оптимальное выполнение государственных функций и реализацию стратегических целей органов власти.

#### **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:

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
- 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».
- Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».
- 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».

– Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2022 № 68136).

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

– 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).

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

– 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».

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

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

– 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.

– 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	Профессионально-специализированные компетенции (ПСК) (формируются и совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
ВД 1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-1 <sup>2</sup> . Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	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 организации: сущность и виды	применять кадровые технологии в решении профессиональных задач
ВД 2. Управление персоналом организации	ПСК-1 <sup>3</sup> . 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 <sup>4</sup> . 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;	системы, способов, методов, инструментов построения профессиональной карьеры; методов определения и оценки личностных и	определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры; определять

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

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция С/01.6).

<sup>4</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция D/01.6).

		анализа эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию	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	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 <sup>5</sup> . Реализация системы стратегического управления персоналом организации	планирования деятельности и разработка мероприятий по 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	организации управления развитием организации; 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	производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы; формировать планы и мероприятия по управлению персоналом и обеспечению кадровой безопасности

<sup>5</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция Н/02.7).

		принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда		
--	--	--	--	--

#### **1.4. Категория слушателей**

К освоению программы допускаются: руководители и специалисты кадровых служб региональных органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области.

Требования к слушателям программы: высшее образование.

#### **1.5. Формы и технологии обучения**

Форма и технологии обучения – очная (с применением электронного обучения (ЭО)).

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

Период обучения по программе составляет: 8 дней.

Общая трудоемкость программы составляет 36 академических часов, из них 24 академических часа контактной работы со слушателем, в том числе 2 академических часа – итоговая аттестация; 12 академических часов - самостоятельная работа с применением ЭО.

Режим занятий: очно на территории образовательной организации 3 дня (по 6-8 ак. часа в день); самостоятельное изучение материалов 3 дня (по 2-4 ак. часа в день), итоговая аттестация 2 ак. часа.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 40 человек, практической (семинарской) группы – 40 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 – 8 дней							
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	7 день	8 день
ЛПД, СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	ВХ	ВХ	УЗ	УЗ	УЗ, ИА(Т)

*Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:*

ЛПД – лично-профессиональная диагностика.

УЗ – учебные занятия.

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ВХ – выходной день.

ИА(Т)– итоговая аттестация.

## 2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план  
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
«Основы управления кадрами на госслужбе (ГОС HR)»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час.	С применением дистанционных образовательных технологий, час.					Самостоятельная работа, в т.ч. с применением ЭО, час <sup>6</sup>	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.	Личностно-профессиональная диагностика	6	2			2										4				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2.	Кадровая служба в условиях изменений	8														8				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3

<sup>6</sup> Самостоятельная работа с применением дистанционных образовательных технологий.

3.	Кадровый цикл: понятие и ключевые элементы	2	2		2															ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
4.	Методология управления кадрами «ТриО»	2	2		2															ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
5.	Зрелость кадровых технологий и как ее целенаправленно повышать. Роль первого лица и как его вовлечь в трансформацию системы управления кадрами	2	2		2															ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
6.	Формирование эффективной команды	2	2		2															ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
7.	Единая информационная система и портал госслужбы – направления развития и практика использования в кадровой работе	2	2		2															ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
8.	Система управления кадрами на государственной гражданской службе: общее и особенное	2	2		2															ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
9.	Кадровая аналитика в управлении кадровым составом гражданской службы	2	2		2															ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
10.	Управление профессиональным развитием государственных служащих на основе данных: личностно-профессиональная диагностика	2	2		2															ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
11.	Управление профессиональным развитием гражданских служащих	4	4		4															ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3

<b>Итого:</b>	<b>34</b>	<b>22</b>		<b>12</b>	<b>10</b>									<b>12</b>				
<b>Итоговая аттестация:<sup>7</sup></b>																	<b>2/3</b>	
<b>Всего:</b>	<b>34</b>	<b>22</b>		<b>12</b>	<b>10</b>									<b>12</b>			<b>2</b>	

---

<sup>7</sup> Итоговая аттестация предполагает – зачет в форме круглого стола.

## 2.3. Содержание программы по дисциплинам и темам

Таблица 2.3.1

### Содержание программы по темам

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
1. Личностно-профессиональная диагностика	Личностно-профессиональная диагностика и ее использование в практике управления кадрами: установка на прохождение ЛПД.
2. Кадровая служба в условиях изменений	Роль кадровой службы в обеспечении устойчивости организации в период перемен. Методы быстрой адаптации персонала к новым условиям труда. Инструменты анализа рисков и возможностей в управлении изменениями. Формирование гибких моделей взаимодействия с сотрудниками. Повышение лояльности и вовлеченности сотрудников в процесс преобразований. Оценка эффективности мероприятий по изменениям и корректировка действий. Современные подходы к обучению и развитию сотрудников в эпоху неопределённости.
3. Кадровый цикл: понятие и ключевые элементы	Определение понятия «кадровый цикл». Этапы кадрового цикла: привлечение, отбор, адаптация, развитие, оценка, вознаграждение, увольнение. Особенности каждого этапа кадрового цикла. Важность взаимосвязанности этапов для достижения максимальной эффективности. Практические рекомендации по оптимизации кадрового цикла.
4. Методология управления кадрами «ТриО»	Понятие и сущность методологии «ТриО»: ориентация на три ключевых аспекта (отбор, оценка, обучение). Принципы интеграции опыта, систематического обучения и объективной оценки персонала. Ключевые инструменты и методики методологии «ТриО» для повышения продуктивности и развития сотрудников. Примеры успешных кейсов внедрения методологии «ТриО» в организациях. Перспективы применения методологии «ТриО» в современных условиях.
5. Зрелость кадровых технологий и как ее целенаправленно	Понятие зрелости кадровых технологий и критерии её оценки. Причины низкой зрелости

<p>повышать. Роль первого лица и как его вовлечь в трансформацию системы управления кадрами</p>	<p>и риски неэффективного управления персоналом. Как повысить зрелость кадровых технологий поэтапно: пошаговая дорожная карта. Почему важно активное участие руководителя высшего звена в трансформации кадровой системы. Практические инструменты и приёмы вовлечения топ-менеджмента в модернизацию системы управления кадрами. Примеры удачных трансформаций и уроки, извлечённые из реальных ситуаций.</p>
<p>6.Формирование эффективной команды</p>	<p>Современные модели эффективной команды. Стадии развития команды. Роль лидера в формировании команды. Основы командного взаимодействия. Теория У.Шутца. Характеристика основных межличностных потребностей и типов межличностного поведения. Использование теории У. Шутца как инструмента распределения ролей в команде и построения коммуникаций. Практическая отработка основных навыков командного взаимодействия: доверие, ответственность.</p>
<p>7.Единая информационная система и портал госслужбы – направления развития и практика использования в кадровой работе</p>	<p>Актуальность цифровых платформ для автоматизации кадровой работы. Функционал единой информационной системы и портала госслужбы. Возможности интеграции автоматизированных сервисов в работу кадровых подразделений. Направления развития единого цифрового пространства госслужбы. Опыт применения информационных систем в кадровой практике.</p>
<p>8.Система управления кадрами на государственной гражданской службе: общее и особенное</p>	<p>Структура и особенности системы управления кадрами в госорганах. Правовые основы и регламенты кадровой работы на госслужбе. Цели и задачи кадровой политики органов власти. Анализ факторов, определяющих специфику управления персоналом в госструктурах. Современные вызовы и перспективы развития системы управления кадрами на государственной службе.</p>
<p>9.Кадровая аналитика в управлении кадровым составом гражданской службы</p>	<p>Источники данных для кадровой аналитики. Методы сбора и обработки информации о персонале. Показатели эффективности и КРІ для оценки состояния кадрового состава.</p>

	Прогнозирование потребностей в сотрудниках и предотвращение дефицита кадров. Использование аналитики для планирования карьеры и профессионального развития госслужащих.
10. Управление профессиональным развитием государственных служащих на основе данных: личностно-профессиональная диагностика	Личностно-профессиональная диагностика: групповая обратная связь по результатам ЛПД.
11. Управление профессиональным развитием гражданских служащих	Постановка цели и определение роли руководства в развитии персонала. Выявление текущих компетенций и перспектив профессионального роста сотрудников. Планирование индивидуальных маршрутов карьерного и квалификационного роста. Моделирование ситуаций выбора оптимального подхода к профессиональному развитию подчинённых. Отработка навыков обратной связи и наставничества. Оценка результатов и коррекция планов профессионального развития. Итоговая презентация разработанных участниками стратегий и рекомендаций.

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

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

Занятия по реализуемой программе проводятся через Систему дистанционного обучения (СДО). Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ [newportal.gosedu.ru](http://newportal.gosedu.ru)

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

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа

подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет.

Материально-техническое обеспечение включает в себя: аудитории, вмещающие всех слушателей, поступивших на Программу. Все аудитории должны быть обеспечены системой усиления звука, большим экраном для демонстрации образовательных материалов, флипчартами, и другими инструментами для проведения лекций и практических занятий, передвижной мебелью для обеспечения возможности оперативно трансформировать формат проводимого занятия.

В процессе обучения слушатели обеспечиваются учебно-методическими материалами, в т.ч. блокнотами для записи, сценарными планами проведения деловых игр, тренингов и практических занятий.

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.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов.

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

#### **Самостоятельная работа**

Самостоятельная работа слушателей 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.

Слушатели самостоятельно изучают электронный курс по теме «Кадровая служба в условиях изменений».

Усвоение теоретического материала закрепляется на практических занятиях в процессе дискуссий и анализа лекционного материала, с помощью решения проблемных ситуаций, кейсов.

#### **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: 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. Этапность и принципы формирования эффективной команды.
2. Лидерские качества и их значение в управлении командой.
3. Правила эффективной коммуникации в рабочей группе.
4. Методы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.
5. Организационные формы и процедуры в системе управления кадрами госслужбы.
6. Законодательные и правовые аспекты кадровой работы в государственных учреждениях.
7. Современные проблемы и возможности совершенствования кадровой политики госслужбы.
8. Механизмы мотивации и карьерного роста госслужащих.
9. Профорientация и профессиональная самооценка сотрудников.
10. Анализ личного потенциала и разработка индивидуальной траектории профессионального роста

#### **Нормативно-правовые документы:**

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

2. Федеральный закон от 21 декабря 2021 г. № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации».

3. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 22. Ст. 2063 (с изм. и доп. от 14.02.2024 г.).

4. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 31. Ст. 3215. (с изм. и доп. от 08.08.2024 г.).

5. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных

направлениях совершенствования системы государственного управления»// «Собрание законодательства РФ», 07.05.2012, № 19, ст. 2338.

6. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

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

### **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. 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>.

3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02345-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510873>.

4. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В.Ерохин, Т. П. Можаяева. — 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 Паблицер, 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. Селезнева Е. В. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — М.: Издательство Юрайт, 2023. — 373 с.

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. Татарина 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.
12. Чирковская Е.Г., Лукашева К.А. Отношение к организационным изменениям у работников с разным уровнем лояльности // Акмеология. –2018. – 65(1):38-42.
13. Шебураков И.Б. Мотивация руководителей сферы государственного управления к эффективной деятельности: мифы и реальность // Государственная служба. 2019. №2. С. 35-43.
14. Шебураков И.Б. Проблемно-аналитическая деловая игра для целей оценки и развития участников (2-е изд., доп.). Москва: Издательский дом «Дело», 2024. 64 с.
15. Шебураков И.Б., Татарина 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.
16. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н., Татарина Л.Н. О решении ключевых проблем управления кадрами на государственной службе: экспертный взгляд // Личность: ресурсы и потенциал. 2022. № 4 (16). С. 35-40.
17. 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.
18. 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://teoriapractica.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnala/2013/11/psix%D0%BE1%D0%BEgy%D0%B0/sinyagin-pereverzina-kosorotkina-mudarisov.pdf](http://teoriapractica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2013/11/psix%D0%BE1%D0%BEgy%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](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/](http://www.duma.gov.ru/) - Государственная Дума Федерального Собрания РФ
5. <http://www.council.gov.ru/> - Совет Федерации Федерального Собрания РФ
6. <http://asi.ru/> - Агентство стратегических инициатив
7. <http://government.ru/department/361/events/> - Проектный офис на сайте Правительства Российской Федерации
8. [www.pmpractice.ru](http://www.pmpractice.ru) - Сайт группы компаний «Проектная практика», специализирующейся на управлении проектами
9. [www.ac.gov.ru](http://www.ac.gov.ru) - Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации

#### **Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)**

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

## **4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ**

### **4.1. Форма и объем итоговой аттестации**

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в форме круглого стола. 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.

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 подготовки к проведению итоговой аттестации**

1. Актуальные вопросы кадровых технологий на государственной гражданской службе.
2. Управление изменениями и организационно-штатные преобразования в органах власти: «как есть» и «как должно быть».
3. Критерии эффективности управления кадровыми процессами: переход от отдельных функций к системному управлению людьми.
4. Роль оптимальных карьерных траекторий и социальных лифтов в личностно-профессиональном развитии.

**Для проведения итоговой аттестации используются следующие средства оценки:**

1. Выступление по заданной теме: оцениваются глубина понимания материала, обоснованность предлагаемых мер и умение ясно изложить собственную позицию.
2. Участие в полемике: контролируется способность адекватно воспринимать чужие точки зрения, конструктивно отвечать на критику и вносить весомый вклад в общее обсуждение.
3. Качество аргументации: обращается внимание на наличие четкой логической линии, обоснованность выводов и убедительность представленных доказательств.

4. Использование теоретических знаний на практике: посредством задания ситуационных задач проверяется умение применить изученную теорию для анализа реальных ситуаций.

5. Коммуникативные навыки: оценивается владение культурой общения, умение удерживать внимание аудитории, следить за ходом дискуссии и активно взаимодействовать с коллегами.

6. Проактивность и активность: высоко ценится инициативность и готовность внести свежие идеи, дополнить представленные аргументы, выступить с предложениями.

По результатам проведенного круглого стола члены аттестационной комиссии выставляют одну из двух возможных оценок: «Зачет» - если участник продемонстрировал достаточный уровень подготовки, сумел раскрыть поставленную проблему, внёс значимый вклад в дискуссию и проявил хорошие коммуникативные навыки; «Незачет» - если участник не смог полноценно представить свое мнение, слабо участвовал в дискуссии, показал низкий уровень знаний и навыков.

Отметка фиксируется в протоколе итоговой аттестационной комиссии.

## 5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 5.1

### Характеристика результатов освоения программы

Компетенция	Индикаторы
ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	знает теоретико-методологические подходы к управлению персоналом, особенности развития кадрового состава в органах публичной власти с учетом трендов и новых вызовов, ключевые 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 реализации системы стратегического управления персоналом, способен использовать

	<p>технологии личностно-ориентированного подхода в практике стратегического управления персоналом в контексте организационного развития, видит возможные варианты корректирующего воздействия в процессе реализации системы стратегического управления персоналом организации, демонстрирует навыки эффективного применения комплекса технологий управления персоналом, личностно-ориентированного подхода для решения стратегических задач управления персоналом.</p>
--	--