

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 20.05.2026 11:50:48  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4.1  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

К.М.01.ДЭ.01.01.01 Управление изменениями  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
(код, наименование направления подготовки)

ЛИДЕРЫ РЕГИОНОВ. НИЖНИЙ НОВГОРОД  
(наименование образовательной программы)

очная  
(форма обучения)

Год набора – 2026

Нижний Новгород

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Лебедева Татьяна Евгеньевна, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

**Заведующий кафедрой:**

Авдонькина Валерия Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Рабочая программа дисциплины К.М.01.ДЭ.01.01.01 Управление изменениями одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента факультета управления Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

протокол №7 от 27.02.2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.01.01 Управление изменениями обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

<b>ОТФ/ТФ/ и реквизиты ПС</b>	<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код индикатора достижения компетенции</b>	<b>Наименование индикатора достижения компетенции</b>	<b>Образовательный результат</b>
<p>В. Деятельность по обеспечению персоналом В/01.6 Сбор информации о потребностях организации в персонале В/02.6 Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала В/03.6 Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота Приказ Минтруда России «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» от 09.03.2022 № 109н</p>	ПК-5	Способен обеспечивать органы власти и их подведомственные организации необходимым кадрами	ПК-5.1	Проводит анализ потребности органов власти в персонале на основе кадрового планирования	Знает методы анализа и прогнозирования потребности в персонале Знает основы кадрового планирования в органах власти Умеет собирать и анализировать информацию о кадровых потребностях организации Умеет применять аналитические инструменты для кадрового планирования Владеет методиками кадрового планирования и прогнозирования
<p>С. Деятельность по оценке и аттестации персонала С/01.6 Организация и проведение оценки персонала С/02.6 Организация и проведение аттестации персонала С/03.6</p>	ПК-6	Способен организовывать и координировать кадровые процессы в организации	ПК-6.2	Организует мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	Умеет разрабатывать программы развития карьеры государственных служащих Умеет проводить карьерное консультирование Владеет методами карьерного консультирования

<p>Администрирование процессов проведения оценки и аттестации персонала и соответствующего документооборота</p> <p>Деятельность по развитию персонала D/01.6 Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала D/02.6 Организация обучения персонала D/03.6 Организация адаптации и стажировки персонала D/04.6</p> <p>Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота</p> <p>Приказ Минтруда России «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» от 09.03.2022 № 109н</p>			ПК-6.4	Организует адаптацию и стажировку персонала в органах власти	и планирования Умеет организовывать наставничество и стажировки Владеет методами адаптации и сопровождения стажировок
--	--	--	--------	--	---

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы (1 з.е. = 36/27 часов), 72 академических часа.

По очной форме обучения: количество академических часов,

выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 32 часа, из них, лекции - 16 часов, практические занятия – 24 часов. Самостоятельная работа составляет – 23 часа, контроль – 9 часов

К.М.01.ДЭ.01.01.01 Управление изменениями является дисциплиной вариативной части. В соответствии с учебным планом изучается на 3 курсе в 5 семестре соответственно (очная форма обучения), после изучения дисциплин:

- Теория государства и права
- Основы российской государственности
- Введение в профессиональную деятельность
- Теория и практика управления
- Система государственного и муниципального управления
- Управление человеческими ресурсами
- Введение в исследовательскую и проектную деятельность

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

*Очная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕ ГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Концептуальные основы управления изменениями и диагностика готовности персонала в органах власти	6	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	Опрос, кейс
Тема 2	Аналитика	6	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	Опрос, кейс,

	кадровой потребности и прогнозирование при реализации государственных программ и проектов													
Тема 3	Планирование кадрового обеспечения этапов изменений с учётом законодательства о госслужбе	8	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	2	Опрос, кейс, практическая работа №1
Тема 4	Технологии адаптации персонала в условиях трансформации органов власти	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Опрос, кейс,
Тема 5	Наставничество и коучинг как инструменты внедрения изменений	10	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	Опрос, ролевая игра, практическая работа №2
Тема 6	Управление карьерой и формирование	6	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	Опрос, кейс,

	кадрового резерва в системе ГМУ													
Тема 7	Карьерное консультирование и поддержка сотрудников в зоне риска	10	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	Опрос, кейс,
Тема 8	Разработка комплексного плана управления персоналом при внедрении изменений	9	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	3	Опрос, кейс, практическая работа №3
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	Зачет с оценкой
<b>Итого</b>		<b>72</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения  
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.  
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.  
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Концептуальные основы управления изменениями и диагностика готовности персонала в органах власти. ПК-5.1**

Природа организационных изменений в государственном муниципальном управлении: внешние и внутренние драйверы (политические циклы, административные реформы, смена приоритетов, цифровизация). Классические модели управления изменениями (Коттер, ADKAR, Кюблер-Росс) и их адаптация к специфике государственной службы (учёт иерархии, формальных процедур, длительности согласований). Правовые основы реорганизаций в органах власти: пределы компетенции руководителя, гарантии государственным служащим при сокращении (ст. 31 ФЗ-79), антикоррупционные ограничения. Методы диагностики готовности персонала к изменениям: анонимное анкетирование, фокус-группы, анализ служебных записок и жалоб, выявление скрытого сопротивления. Этические аспекты и взаимодействие с профсоюзами при проведении изменений.

#### **Тема 2. Аналитика кадровой потребности и прогнозирование при реализации государственных программ и проектов. ПК-5.1**

Методы анализа текущей кадровой ситуации в органах власти: оценка соответствия сотрудников квалификационным требованиям, анализ текучести, возрастных групп, причин увольнений. Методики расчета численности персонала при запуске новых функций (экстраполяция, экспертные оценки, нормативный метод) с учётом ведомственных приказов и нормативов нагрузки.

Введение в аналитику рабочей силы: использование Excel, BI-инструментов для прогнозирования потребности в кадрах на среднесрочную перспективу (3-5 лет).

Особенности найма на госслужбу: конкурсные процедуры, длительность закрытия вакансий, требования к допуску.

#### **Тема 3. Планирование кадрового обеспечения этапов изменений с учётом законодательства о госслужбе. ПК-5.1**

Структура «Кадрового плана реорганизации» как раздела общего плана изменений. Этапы планирования: подготовительный (информирование, уведомления), переходный (сокращение, переобучение, найм), стабилизационный (адаптация, закрепление).

Правовые процедуры: порядок сокращения должностей госслужбы, предложение вакансий, преимущественное право оставления на работе, выходные пособия.

Типичные кадровые риски при реорганизации: судебные иски, жалобы в трудовую инспекцию, утечка ключевых сотрудников.

#### **Тема 4. Технологии адаптации персонала в условиях трансформации органов власти. ПК-6.4**

Особенности адаптации в госсекторе: «старые» сотрудники (преодоление стереотипов, освоение новых регламентов) и «новые»

сотрудники (погружение в специфику госслужбы, антикоррупционные стандарты).

Этапы адаптации: ознакомительный, вхождение в должность, полноценное включение.

Инструменты адаптации: индивидуальный план вхождения в должность, наставничество (закрепляемое приказом), welcome-тренинг, обратная связь.

Критерии эффективности адаптации: успешное прохождение испытательного срока, отсутствие дисциплинарных взысканий, положительная оценка наставника.

#### **Тема 5. Наставничество и коучинг как инструменты внедрения изменений. ПК-6.4**

Правовые основы наставничества на госслужбе: возможность закрепления наставника в локальных актах, доплаты, регламент взаимодействия.

Модели наставничества, применимые в органах власти: традиционное (передача опыта), ситуационное (при освоении новых регламентов), партнёрское («дружба» для проектных команд).

Коучинговый подход в управлении: отличие от директивного стиля, базовые навыки (активное слушание, открытые вопросы, поддержка). Уместность коучинга в иерархической среде.

Этика наставника: соблюдение субординации, конфиденциальность, недопустимость давления.

#### **Тема 6. Управление карьерой и формирование кадрового резерва в системе государственного муниципального управления. ПК-6.2**

Карьерные траектории на государственной гражданской службе: вертикальный рост (должности категорий «руководители», «помощники»), горизонтальный рост (должности «специалисты», «обеспечивающие специалисты»), ротация (в том числе в иные госорганы).

Нормативная база: ФЗ-79 о кадровом резерве, порядок включения в резерв, конкурсные процедуры, работа с резервом.

Связь карьерных перспектив с мотивацией и удержанием ключевых сотрудников во время реформ: возможность предложить альтернативные должности, повышение категории, включение в резерв на вышестоящие должности.

Кадровый резерв как антикризисная мера: быстрое замещение вакансий в новых проектах, временное исполнение обязанностей.

#### **Тема 7. Карьерное консультирование и поддержка сотрудников в зоне риска. ПК-6.2**

Техники карьерного консультирования: активное слушание, работа с возражениями, помощь в целеполагании. Особенности мотивационной беседы с госслужащими, испытывающими тревогу из-за реорганизации: как говорить о перспективах, не нарушая законодательство, как помочь преодолеть страх потери статуса. Этические границы и ответственность

руководителя при проведении карьерных консультаций. Разработка альтернативных карьерных сценариев.

#### **Тема 8. Разработка комплексного плана управления персоналом при внедрении изменений. ПК-5.1; ПК-6.2; ПК-6.4**

Взаимосвязь кадрового планирования, адаптации, наставничества и управления карьерой в едином цикле сопровождения изменений.

#### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине К.М.01.ДЭ.01.01.01 Управление изменениями входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

		Г).	
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64			E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно		Не зачтено	F

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

**5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам**

5.1. В ходе реализации дисциплины К.М.01.ДЭ.01.01.01 Управление изменениями используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Опрос, кейс, ролевая игра, практическая работа №1, №2, №3

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

**Тема 1. Концептуальные основы управления изменениями и диагностика готовности персонала в органах власти. ПК-5.1**

**Подготовка к практическому занятию:**

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в

соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

### **Вопросы для обсуждения по теме:**

1. Почему классические модели управления изменениями (Коттер, ADKAR) часто «буксуют» в государственных структурах? Какие бюрократические барьеры являются критическими?

2. В каких случаях диагностика готовности персонала может навредить процессу изменений, а не помочь? Существует ли «парадокс наблюдателя» на госслужбе?

3. Этично ли использовать анонимные опросы для выявления «токсичных» сотрудников — потенциальных лидеров сопротивления, или это нарушение корпоративной этики?

### **Рекомендации по работе с кейсом.**

Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделять ключевые факты, делать пометки на полях. Определить ключевую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. Не путать управленческую проблему и её симптомы.

Найти основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Зафиксировать основные «проблемные области», которые требуют проработки.

Подумать, требуется ли концептуальное обоснование. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию.

Определиться с методами и инструментами анализа. Разные кейсы требуют конкретного подхода к своему выполнению. Предложить решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо структурированными.

Подготовиться к изложению результатов и обсуждению кейса. Зафиксировать ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса.

### **Кейс: Оптимизация структуры Департамента социальной защиты»**

В Департаменте социальной защиты населения региона принято решение об объединении двух отделов: «Отдела назначения пособий» (12 сотрудников) и «Отдела социальных выплат» (10 сотрудников) в единый «Отдел социальных выплат и пособий» (целевая численность — 18 человек). Реорганизация вызвана необходимостью внедрения единой цифровой платформы и оптимизации бюджетных расходов. Руководитель департамента

поручил начальнику управления кадров провести диагностику готовности персонала к изменениям и выявить зоны риска (скрытое сопротивление, нехватка компетенций, риск увольнения ключевых сотрудников). В коллективе преобладают женщины 45–55 лет со стажем более 15 лет, многие работают по «бумажным» технологиям и испытывают страх перед цифровизацией. В «Отделе назначения пособий» есть два молодых специалиста (до 30 лет), которые активно осваивают ИТ.

#### **Вопросы к кейсу:**

1. Какие методы диагностики (анкетирование, интервью, наблюдение, анализ документов) вы примените в первую очередь для оценки готовности персонала к объединению и цифровизации? Обоснуйте выбор методов для разных групп сотрудников.

2. Составьте список из 5–7 поведенческих индикаторов (маркеров), по которым можно выявить сотрудников, склонных к пассивному или активному сопротивлению изменениям (например, игнорирование новых инструкций, саботаж совещаний).

3. Разработайте 5 ключевых вопросов для анонимного анкетирования сотрудников, направленных на выявление их отношения к предстоящей реорганизации, страхов и ожиданий.

4. Какие правовые риски (нарушение ФЗ-79, трудового законодательства) и этические проблемы могут возникнуть при проведении диагностики? Как их минимизировать?

## **Тема 2. Аналитика кадровой потребности и прогнозирование при реализации государственных программ и проектов. ПК-5.1.**

### **Подготовка к практическому занятию:**

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

### **Вопросы для обсуждения по теме:**

1. Можно ли полностью доверять математическим моделям (аналитика рабочей силы) при планировании штатной численности в госуправлении, или человеческий фактор и политическая воля всегда важнее цифр?

2. Как быть, если нормативы нагрузки (ведомственные приказы) устарели и не учитывают новые цифровые технологии? Что должно быть приоритетом: буква закона или реальная потребность?

3. Почему на госслужбе так высока доля «скрытой» текучести (переходы внутри системы), и как это искажает аналитику кадровой потребности?

### **Рекомендации по работе с кейсом.**

Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделять ключевые факты, делать пометки на полях. Определить ключевую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. Не путать управленческую проблему и её симптомы.

Найти основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Зафиксировать основные «проблемные области», которые требуют проработки.

Подумать, требуется ли концептуальное обоснование. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию.

Определиться с методами и инструментами анализа. Разные кейсы требуют конкретного подхода к своему выполнению. Предложить решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо структурированными.

Подготовиться к изложению результатов и обсуждению кейса. Зафиксировать ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса.

### **Кейс: «Реализация национального проекта "Цифровой регион"»** **ПК-5.1**

Комитету цифрового развития области поручено реализовать новый региональный проект «Цифровой регион» в течение 3 лет. В связи с этим планируется создать Project Management Office (PMO) из 7 человек (руководитель проекта, 3 аналитика, 2 специалиста по внедрению, 1 специалист по работе с данными). В настоящее время в Комитете работают 45 человек. Анализ показал, что только 5 действующих сотрудников частично обладают необходимыми компетенциями (project management, работа с большими данными). Средний возраст сотрудников — 48 лет, текучесть за прошлый год — 5% (в основном выход на пенсию). Бюджетные ограничения не позволяют резко увеличить штатную численность более чем на 10% в год.

#### **Вопросы к кейсу:**

1. Используя вымышленные данные (или предоставленный шаблон Excel), проведите анализ текущего персонала Комитета. Оцените, кто из действующих сотрудников потенциально может быть переобучен для работы в РМО, а кого придется нанимать извне.

2. Спрогнозируйте чистую потребность во внешнем найме на 3 года с учетом: естественной убыли (пенсия), необходимости закрыть позиции РМО и текучести (предположите текучесть 7% в год для новых сотрудников).

3. Рассчитайте, сколько месяцев в среднем займет закрытие вакансий, учитывая, что конкурсные процедуры на госслужбе занимают от 2

до 4 месяцев. Когда нужно начинать наем, чтобы укомплектовать РМО к старту проекта?

4. Подготовьте аргументы для вышестоящего руководства, обосновывающие либо увеличение штатной численности (сверх лимита в 10%), либо перераспределение фонда оплаты труда внутри Комитета.

### **Тема 3. Планирование кадрового обеспечения этапов изменений с учётом законодательства о госслужбе. ПК-5.1**

#### **Подготовка к практическому занятию:**

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

#### **Вопросы для обсуждения по теме:**

1. Что важнее в «Кадровом плане реорганизации»: соблюдение всех формальных юридических процедур (сроки уведомлений, предложение вакансий) или скорость и эффективность достижения новой структуры?

2. Как мотивировать и удержать ключевых сотрудников в период, когда объявлено о сокращениях, и они уже ищут работу на стороне?

3. Стоит ли информировать персонал о грядущих изменениях задолго до их начала (чтобы снизить тревожность), или это провоцирует преждевременный уход ценных кадров?

#### **Рекомендации по работе с кейсом.**

Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделять ключевые факты, делать пометки на полях. Определить ключевую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. Не путать управленческую проблему и её симптомы.

Найти основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Зафиксировать основные «проблемные области», которые требуют проработки.

Подумать, требуется ли концептуальное обоснование. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию.

Определиться с методами и инструментами анализа. Разные кейсы требуют конкретного подхода к своему выполнению. Предложить решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо структурированными.

Подготовиться к изложению результатов и обсуждению кейса. Зафиксировать ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса.

### **Кейс: «Дорожная карта реорганизации Министерства»**

На основании аналитических данных, полученных в Теме 2 (кейс «Цифровой регион»), руководитель Комитета утвердил решение о создании проектного офиса (РМО). Необходимо разработать детальный «Кадровый план реорганизации» (дорожную карту) на ближайшие 12 месяцев. План должен учитывать: 1) Высвобождение 5 сотрудников, чьи функции устаревают (попадают под сокращение). 2) Переобучение 3 внутренних кандидатов для РМО. 3) Проведение конкурсов на 4 внешние вакансии. 4) Адаптацию новых сотрудников. В регионе действует профсоюз госслужащих, который внимательно следит за соблюдением трудовых прав. Бюджет на выходные пособия и обучение ограничен.

#### **Вопросы к кейсу:**

1. Разработайте календарный график (дорожную карту) на 12 месяцев с разбивкой по этапам (подготовительный, переходный, стабилизационный). Укажите ключевые события: даты уведомлений о сокращении, начало и окончание конкурсов, старт программ обучения.

2. Опишите пошаговый алгоритм действий при сокращении 5 сотрудников в строгом соответствии со ст. 31 ФЗ-79 (какие вакансии предлагать, в какие сроки, как оформлять преимущественное право).

3. Составьте смету затрат на реализацию плана: выходные пособия (средний заработок на период трудоустройства), стоимость обучения (ДПО) для 3 внутренних кандидатов, затраты на публикацию вакансий и работу конкурсной комиссии.

4. Какие три главных риска срыва плана вы видите (например, судебные иски от сокращаемых, уход обучаемого сотрудника сразу после обучения, срыв конкурса)? Предложите меры по их минимизации.

### **Тема 4. Технологии адаптации персонала в условиях трансформации органов власти. ПК-6.4**

#### **Подготовка к практическому занятию:**

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

#### **Вопросы для обсуждения по теме:**

1. Адаптация на госслужбе часто формальна (ознакомление с должностным регламентом и присяга). Как сделать этот процесс реально работающим инструментом, а не галочкой?

2. Нужно ли применять разные подходы к адаптации для «внешних» (пришедших с бизнеса) и «внутренних» (переведенных) сотрудников? В чем разница?

3. Испытательный срок на госслужбе: это реальный фильтр для отсева неподходящих сотрудников или пустая формальность, которую боятся применять руководители?

### **Рекомендации по работе с кейсом.**

Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделять ключевые факты, делать пометки на полях. Определить ключевую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. Не путать управленческую проблему и её симптомы.

Найти основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Зафиксировать основные «проблемные области», которые требуют проработки.

Подумать, требуется ли концептуальное обоснование. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию.

Определиться с методами и инструментами анализа. Разные кейсы требуют конкретного подхода к своему выполнению. Предложить решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо структурированными.

Подготовиться к изложению результатов и обсуждению кейса. Зафиксировать ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса.

### **Кейс: «30 дней в Project Management Office»**

В созданное РМО (Темы 2 и 3) приняты два новых сотрудника:

1. **Иванов П.Р.** (45 лет) — переведен из другого отдела этого же Комитета, где проработал 20 лет специалистом по бумажному документообороту. Назначен на должность аналитика (горизонтальный перевод + повышение). Он отлично знает внутреннюю «кухню», но плохо владеет Excel и Project Expert, испытывает страх перед новыми программами.

2. **Петрова А.И.** (28 лет) — принята на должность специалиста по внедрению по итогам открытого конкурса. Ранее работала в IT-компании. Прекрасно владеет цифровыми инструментами, но совершенно не знает специфики госслужбы (регламенты, антикоррупционные запреты, иерархия, особенности деловой переписки).

### **Вопросы кейса:**

1. Разработайте 30-дневный план адаптации (по неделям) для каждого из двух сотрудников. В чем принципиальные различия этих планов?

2. Какие конкретные инструменты вы примените для Иванова (чтобы обучить софту и снять страх) и для Петровой (чтобы погрузить в

специфику госслужбы)? (Например: чек-листы, «теневого» день, парные задания).

3. Составьте анкету для оценки процесса адаптации, которую сотрудник заполняет в конце 1-го месяца. Включите вопросы о сложностях, качестве наставничества и психологическом комфорте.

4. Предложите 3–4 измеримых КРІ для оценки успешности прохождения испытательного срока для должности «аналитик» (Иванов) и «специалист по внедрению» (Петрова). Учитывайте специфику госслужбы (например, соблюдение сроков, отсутствие ошибок в отчетах, знание регламентов).

## **Тема 5. Наставничество и коучинг как инструменты внедрения изменений. ПК-6.4**

### **Подготовка к практическому занятию:**

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

### **Вопросы для обсуждения по теме:**

1. Наставничество на госслужбе часто воспринимается как «бесплатная нагрузка». Как материально и нематериально мотивировать лучших сотрудников становиться наставниками?

2. Можно ли применять коучинговый подход («я не даю готовых ответов, я задаю вопросы») в жесткой иерархической системе, где подчиненный привык к приказам? Не сочтут ли это за слабость руководителя?

3. Что делать, если наставник и стажёр не совместимы психологически? Допустима ли замена наставника, или это удар по авторитету?

## **Ролевая игра «Наставник и стажёр в период перехода на новый административный регламент»**

### **1. Цели и задачи деловой игры**

**Цель:** Сформировать у слушателей практические навыки наставничества и коучингового сопровождения сотрудников в условиях внедрения организационных изменений (новых административных регламентов) в органах государственной и муниципальной власти.

### **Задачи:**

- Отработать техники передачи профессиональных знаний и навыков в ситуации изменения регламентов.
- Развить умение выявлять и преодолевать сопротивление сотрудников, возникающее при освоении новых процедур.
- Освоить методы активного слушания, аргументации и мотивационной беседы.
- Научиться анализировать типичные ошибки наставника и корректировать собственное поведение.

## 2. Участники и роли

В игре участвуют **мини-группы по 3 человека** (возможны варианты 2 или 4 участников, но оптимально – 3).

Роль	Количество	Задачи
<b>Наставник</b>	1	Проводит обучение стажёра новому регламенту, снимает тревожность, мотивирует, даёт обратную связь
<b>Стажёр</b>	1	Демонстрирует типичные сложности восприятия нового: сомнения, возражения, страх ошибок
<b>Наблюдатель</b>	1	Фиксирует ход взаимодействия, отмечает ключевые моменты, ошибки и удачные приёмы; после игры даёт обратную связь

*Примечание:* при работе в парах (без наблюдателя) участники после игры сами анализируют своё взаимодействие, но эффективность снижается.

## 3. Сценарий игры

### 3.1. Общая ситуация (даётся всем участникам)

В органе местного самоуправления (например, в отделе архитектуры и градостроительства) вступает в силу **новый административный регламент предоставления услуги «Выдача разрешения на строительство»**.

Изменения существенны:

- Сроки сокращены с 30 до 15 рабочих дней.
- Введена электронная очередь и обязательное взаимодействие через портал госуслуг.
- Изменён перечень документов (исключены некоторые справки, добавлены электронные выписки).
- Внутренняя процедура согласования стала полностью цифровой.

Наставник – опытный сотрудник отдела (стаж 12 лет), который сам недавно прошёл обучение новой процедуре и уже успешно применяет её. Стажёр – принят в отдел 2 месяца назад, успел освоить старый регламент, но пока не работал по-новому. Он испытывает неуверенность, опасается

допустить ошибку и негативно настроен к изменениям («раньше было привычнее», «это всё усложняет»).

### **3.2. Задание для наставника**

Провести с наставником **10–12-минутную беседу**, в ходе которой необходимо:

1. Объяснить ключевые изменения регламента (можно кратко, без деталей – главное донести логику).
2. Снять тревожность и возражения стажёра.
3. Мотивировать стажёра к освоению нового порядка.
4. Предложить конкретный план действий (например, «завтра мы вместе разберём первый запрос в новой системе»).

### **3.3. Задание для стажёра**

Исполнять роль сотрудника, который:

- Сомневается в целесообразности изменений («зачем менять то, что работало»).
- Боится не справиться с новыми требованиями.
- Может приводить аргументы, что «это увеличит нагрузку», «не хватит времени», «коллеги тоже недовольны».
- При этом не должен быть агрессивным; его позиция – тревожное неприятие, но он готов слушать.

### **3.4. Задание для наблюдателя**

В ходе игры фиксировать:

- Какие техники наставник использовал для снятия напряжения (активное слушание, отражение чувств, поддержка).
- Как наставник реагировал на возражения стажёра.
- Какие ошибки были допущены (например, критика, игнорирование эмоций, перегруз информацией).
- Какие приёмы оказались наиболее эффективными.

После игры наблюдатель представляет группе краткий анализ (3–5 мин).

## **4. Этапы подготовки к игре**

### **4.1. Подготовка преподавателя**

- Подобрать краткое описание нового административного регламента (можно вымышленное, но реалистичное).
- Сформировать группы (3 человека) заранее или на занятии.
- Подготовить бланки наблюдения (см. раздел 8).
- Определить временной регламент: вводная часть – 10 мин, подготовка участников – 5 мин, проведение игр – 15–20 мин на группу (параллельно или последовательно), общий разбор – 20–30 мин.

### **4.2. Подготовка участников**

- **За 2–3 дня до игры** слушатели получают:
  - краткое описание ролей и сценария;
  - методические материалы по техникам наставничества (активное слушание, коучинговые вопросы, работа с возражениями);

- текст нового регламента (выдержки) для ознакомления.
- **Накануне игры** рекомендуется повторить:
  - принципы мотивационной беседы;
  - типичные ошибки наставников;
  - критерии оценки.

### **4.3. Подготовка аудитории**

- Пространство для работы групп (возможно, несколько столов).
- Наличие раздаточных материалов (бланки наблюдения, памятки для наставников и стажёров).
- Техника для видеозаписи (если планируется разбор по видео).

## **5. Порядок проведения**

### **1. Вводная часть (5–10 мин)**

- Преподаватель объявляет цели игры, напоминает связь с компетенциями.
- Кратко объясняет сценарий и роли.
- Раздаёт материалы.

### **2. Подготовка ролей (5 мин)**

- Участники в группах распределяют роли.
- Наставник и стажёр знакомятся с заданием.
- Наблюдатель готовит бланк.

### **3. Проведение игры (12–15 мин на каждую группу)**

- Группы работают параллельно (если позволяет аудитория) или последовательно (с демонстрацией одной-двух пар для всех).
- Наставник и стажёр разыгрывают беседу.
- Наблюдатель фиксирует.

### **4. Обратная связь от наблюдателя (3–5 мин на группу)**

- Наблюдатель кратко комментирует ход взаимодействия, отмечает сильные стороны и зоны роста.

### **5. Общая рефлексия (15–20 мин)**

- Преподаватель организует обсуждение:
  - Какие техники оказались наиболее эффективными?
  - Какие ошибки повторялись?
  - Как можно улучшить взаимодействие?
- Связывает наблюдения с теоретическим материалом (модели наставничества, коучинг, работа с сопротивлением).

### **6. Подведение итогов (5 мин)**

- Преподаватель резюмирует ключевые выводы, даёт рекомендации по дальнейшему применению навыков.

## **6. Материалы для игры**

### **6.1. Бланк наблюдения (пример)**

Критерий	Комментарии наблюдателя
<b>Начало беседы:</b> наставник установил контакт, объяснил цель, проявил эмпатию	
<b>Снятие тревожности:</b> использовал активное слушание, отразил чувства стажёра, поддержал	
<b>Работа с возражениями:</b> выслушал, не перебивал, аргументированно ответил, предложил альтернативу	
<b>Передача информации:</b> объяснил суть изменений просто, структурированно, без перегрузки	
<b>Мотивация:</b> подчеркнул выгоды для стажёра, показал веру в его способности	
<b>Завершение:</b> договорился о конкретных следующих шагах, поблагодарил	
<b>Типичные ошибки (если были)</b>	

## 6.2. Памятка для наставника

**Перед разговором** продумайте 2–3 ключевых изменения, которые нужно донести.

**Начните с вопроса:** «Как вы себя чувствуете в связи с новым регламентом?» – это позволит понять состояние стажёра.

**Используйте активное слушание:** кивайте, перефразируйте («Правильно ли я понял, что вас беспокоит...»).

**При возражениях** не спорьте, а признавайте право на мнение и переводите в конструктив: «Да, изменения всегда требуют усилий. Давайте вместе посмотрим, что можно сделать, чтобы вам было проще».

**Демонстрируйте уверенность:** «Я сам недавно освоил – получилось, и у вас получится».

**Предложите конкретную поддержку:** «Завтра после обеда поработаем вместе над первой заявкой».

## 6.3. Памятка для стажёра

Ваша задача – показать типичную реакцию сотрудника, который боится нового. Не нужно играть «злодея», скорее – растерянного, но добросовестного работника.

Используйте фразы-возражения:

«А зачем менять, если и так всё работало?»

«Я боюсь, что ошибусь и получу выговор».

«У меня и так много работы, как я ещё это буду осваивать?»

«Коллеги говорят, что система часто зависает».

Старайтесь реагировать естественно, не мешайте наставнику использовать техники.

## **Тема 6. Управление карьерой и формирование кадрового резерва в системе государственного муниципального управления. ПК-6.2**

### **Подготовка к практическому занятию:**

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

### **Вопросы для обсуждения по теме:**

1. Кадровый резерв на госслужбе часто превращается в «мертвый список». Почему так происходит и как сделать резерв реальным инструментом оперативного закрытия вакансий?

2. Что важнее при включении в резерв: лояльность руководителю или реальные компетенции и потенциал?

3. Нужно ли гарантировать трудоустройство тем, кто попал в резерв, или это только право, а не обязанность нанимателя?

### **Рекомендации по работе с кейсом.**

Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделять ключевые факты, делать пометки на полях. Определить ключевую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. Не путать управленческую проблему и её симптомы.

Найти основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Зафиксировать основные «проблемные области», которые требуют проработки.

Подумать, требуется ли концептуальное обоснование. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию.

Определиться с методами и инструментами анализа. Разные кейсы требуют конкретного подхода к своему выполнению. Предложить решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо структурированными.

Подготовиться к изложению результатов и обсуждению кейса. Зафиксировать ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса.

### **Кейс: «Кто возглавит проектный офис?»**

В Правительстве региона принято решение о создании проектного офиса по реализации стратегии социально-экономического развития. Должность руководителя проектного офиса (категория «руководители») является ключевой. Необходимо срочно заместить эту позицию. Проведение открытого конкурса займет 3-4 месяца. В регионе существует сформированный кадровый резерв на гражданской службе, но большинство резервистов числятся там формально. У вас есть база данных резерва из 20 человек с кратким описанием опыта и результатов последней оценки.

#### **Вопросы кейса:**

1. Разработайте 5 ключевых критериев отбора кандидатов из резерва на должность руководителя проектного офиса (например, опыт управления проектами, знание госуправления, антикоррупционная устойчивость и т.д.).

2. Используя вымышленный список резерва (раздаточный материал), проведите быстрый скрининг. Выберите 3-х кандидатов, которых вы бы пригласили на собеседование в первую очередь. Обоснуйте выбор.

3. Предложите 3 мероприятия, которые необходимо провести с кадровым резервом в течение года, чтобы он был действительно готов к замещению позиций (обучение, стажировки, индивидуальные планы развития).

4. Что можно предложить сотрудникам, состоящим в резерве, в качестве нематериальной мотивации, пока вакансия не открылась (или пока они ждут назначения)?

### **Тема 7. Карьерное консультирование и поддержка сотрудников в зоне риска. ПК-6.2**

#### **Подготовка к практическому занятию:**

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

#### **Вопросы для обсуждения по теме:**

1. Должен ли руководитель тратить время на карьерное консультирование сотрудников, которые все равно попадают под сокращение, или это задача кадровой службы?

2. Как помочь сотруднику предпенсионного возраста найти мотивацию для переобучения и смены профессиональной роли?

3. В какой момент нужно начинать карьерную консультацию: когда решение о сокращении уже принято, или на этапе диагностики, когда только появились риски?

### **Рекомендации по работе с кейсом.**

Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделять ключевые факты, делать пометки на полях. Определить ключевую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. Не путать управленческую проблему и её симптомы.

Найти основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Зафиксировать основные «проблемные области», которые требуют проработки.

Подумать, требуется ли концептуальное обоснование. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию.

Определиться с методами и инструментами анализа. Разные кейсы требуют конкретного подхода к своему выполнению. Предложить решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо структурированными.

Подготовиться к изложению результатов и обсуждению кейса. Зафиксировать ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса.

### **Кейс «Упразднение отдела писем»**

В связи с полным переходом на электронное взаимодействие с гражданами принято решение об упразднении «Отдела по работе с письменными обращениями» (5 сотрудников). Функции отдела автоматизируются. Сотрудники отдела — женщины 48–58 лет, со средним специальным или высшим гуманитарным образованием, проработавшие в отделе 15–25 лет. Навыками работы с компьютером владеют на уровне пользователя (Word, Excel — слабо). Одна из сотрудниц, Сидорова В.П. (55 лет, начальник отдела, стаж 25 лет), находится в состоянии шока и отрицания. Она отказывается обсуждать какие-либо альтернативы, заявляет, что «без нее система рухнет», и пишет жалобы во все инстанции.

#### **Вопросы кейса:**

1. Предложите 3–4 реалистичных карьерных сценария для рядовых сотрудниц отдела (например, переобучение на операторов МФЦ, вакансии делопроизводителей в других отделах, выход на пенсию с получением выходного пособия). Оцените плюсы и минусы каждого сценария.

2. Разработайте план мотивационной беседы с Сидоровой В.П. Какие аргументы вы будете использовать? Как снизить ее тревожность и перевести разговор в конструктивное русло?

3. Какие правовые последствия наступят для каждого из предложенных сценариев (сохранение стажа, размер пенсии, выходное пособие)? Что нужно обязательно разъяснить сотрудницам?

4. (В парах) Проведите 10-минутную беседу с «Сидоровой». Задача «руководителя» — предложить конкретные шаги и снизить сопротивление. Наблюдатели оценивают использование техник активного слушания, эмпатии и аргументации.

### **Тема 8. Разработка комплексного плана управления персоналом при внедрении изменений. ПК-5.1; ПК-6.2; ПК-6.4**

#### **Подготовка к практическому занятию:**

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

#### **Вопросы для обсуждения по теме:**

1. Что сложнее в реальном проекте: разработать красивый план или добиться его исполнения в условиях бюрократической инерции и ограниченных ресурсов?

2. Как измерить успех кадрового сопровождения изменений? Какие качественные и количественные показатели можно заложить в итоговый отчет?

3. Что делать, если в процессе реализации плана вышестоящее руководство меняет цели и концепцию реформы (например, вместо объединения отделов принимают решение об их ликвидации)?

#### **Рекомендации по работе с кейсом.**

Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделять ключевые факты, делать пометки на полях. Определить ключевую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. Не путать управленческую проблему и её симптомы.

Найти основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Зафиксировать основные «проблемные области», которые требуют проработки.

Подумать, требуется ли концептуальное обоснование. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию.

Определиться с методами и инструментами анализа. Разные кейсы требуют конкретного подхода к своему выполнению. Предложить решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо структурированными.

Подготовиться к изложению результатов и обсуждению кейса.

Зафиксировать ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса.

### **Сквозной кейс «Внедрение системы электронного документооборота (СЭД) в Администрации муниципального района»**

*Описание ситуации:* Администрация муниципального района «Пригородный» (численность персонала — 250 человек, 20 отделов) переходит на полностью безбумажный электронный документооборот в течение 9 месяцев. Проект курирует заместитель главы. До настоящего времени документооборот был смешанным, большинство сотрудников старше 45 лет работают с бумагой. Сопротивление ожидается высокое. Бюджет на переобучение ограничен, штатное расписание увеличивать нельзя, но и сокращать никого не планируется — все должны быть переобучены и адаптированы. Необходимо разработать комплексный план управления персоналом для успешной реализации этого проекта.

*Структура итогового проекта (письменная работа и презентация):*

1. Введение: краткое описание проекта изменений, его целей и задач в кадровой сфере.

2. Анализ и диагностика (Тема 1): оценка готовности персонала района к внедрению СЭД; выявление групп риска и потенциальных лидеров сопротивления.

3. Планирование потребности (Темы 2 и 3): оценка потребности в новых компетенциях (цифровая грамотность); разработка графика обучения (поэтапный план на 9 месяцев); расчет потребности в 1-2 специалистах техподдержки (возможно, перераспределение обязанностей); дорожная карта кадровых мероприятий с указанием сроков, ответственных и бюджета.

4. Адаптация и наставничество (Темы 4 и 5): программа адаптации сотрудников к работе в СЭД; положение о временном наставничестве (привлечение «цифровых волонтеров» из числа молодых сотрудников); система мотивации за освоение новой системы.

5. Карьерные аспекты (Темы 6 и 7): как проект СЭД можно использовать для развития карьеры сотрудников (например, включение успешно прошедших обучение в кадровый резерв); сценарии поддержки для сотрудников, которые испытывают наибольшие трудности (индивидуальные консультации).

6. Заключение: ожидаемые результаты, КРІ успешности кадрового сопровождения (например, % обученных, скорость перехода, снижение жалоб).

*Вопросы для экспертной оценки проекта (на защите):*

1. Насколько предлагаемый план выполним в условиях типичной районной администрации с ограниченным бюджетом? Какие допущения вы сделали?

2. Как ваш план учитывает риск массового нежелания учиться и «саботажа» нововведений?

3. Прослеживается ли в вашем проекте связь между планированием, адаптацией и карьерными перспективами? Не противоречат ли элементы плана друг другу?

4. Все ли предложенные мероприятия (особенно касающиеся мотивации и возможных санкций) соответствуют законодательству о государственной гражданской службе?

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,2	20
<b>Итого:</b>	<b>x</b>	<b>0,6</b>	<b>60</b>

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

**КТ-1**

**Темы 1-3**

**Практическая работа №1**

**Рекомендации по работе с кейсом.**

Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделять ключевые факты, делать пометки на полях. Определить ключевую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. Не путать управленческую проблему и её симптомы.

Найти основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Зафиксировать основные «проблемные области», которые требуют

проработки.

Подумать, требуется ли концептуальное обоснование. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию.

Определиться с методами и инструментами анализа. Разные кейсы требуют конкретного подхода к своему выполнению. Предложить решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо структурированными.

Подготовиться к изложению результатов и обсуждению кейса. Зафиксировать ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса.

### **Кейс «Оптимизация структуры Министерства экономического развития региона»**

В Министерстве экономического развития региона принято решение о реорганизации структуры в связи с изменением стратегии социально-экономического развития до 2030 года. Планируется:

1. Упразднить отдел прогнозирования макроэкономических показателей (5 сотрудников), передав функции создаваемому проектному офису.

2. Создать проектный офис (7 новых штатных единиц) для реализации крупных инфраструктурных проектов.

3. Оптимизировать отдел госзакупок (сократить 3 из 10 должностей) за счет внедрения электронной системы.

4. Переобучить 4 сотрудников смежных отделов для работы в проектном офисе.

Средний возраст сотрудников министерства – 47 лет, текучесть – 4% в год (в основном пенсия). В отделе прогнозирования работают три сотрудника предпенсионного возраста (58-60 лет) и два молодых специалиста (27 и 29 лет). В отделе госзакупок – 8 женщин 45-55 лет и 2 мужчин. Бюджет на реорганизацию ограничен, но предусмотрены средства на выходные пособия и программы ДПО (дополнительного профессионального образования).

Руководитель кадровой службы поручил вам (заместителю начальника управления) разработать комплексное обоснование для проведения изменений.

#### **Задания:**

##### **1. Диагностика готовности и рисков (Тема 1).**

○ Проведите анализ групп персонала, попадающих под изменения. Выделите группы риска (сторонники, противники, нейтралы, потенциальные лидеры сопротивления). Какие методы диагностики вы примените для каждой группы? Разработайте 5 вопросов для анонимного анкетирования сотрудников отдела госзакупок, направленных на выявление их отношения к автоматизации и возможному сокращению.

##### **2. Прогнозирование кадровой потребности (Тема 2).**

○ Используя данные о текучести (4%), среднем возрасте выхода на пенсию (60 лет) и планах создания проектного офиса, рассчитайте

прогнозируемую потребность во внешнем найме на ближайшие 2 года. Учтите, что из 4 кандидатов на переобучение успешно завершат программу 75%. Оформите расчеты в виде таблицы.

### 3. Разработка дорожной карты и правовое обоснование (Тема 3).

○ Составьте детальный план-график (дорожную карту) кадровых мероприятий на 12 месяцев. Укажите сроки уведомлений о сокращении, проведения конкурсов, начала обучения и завершающих процедур. Опишите пошаговый алгоритм сокращения 3 сотрудников отдела госзакупок в соответствии со ст. 31 ФЗ-79.

### 4. Бюджетирование и управление рисками (Тема 3).

○ Составьте смету затрат на реализацию кадрового плана, включив выходные пособия (среднемесячный заработок на период трудоустройства – 3 мес. для 3 чел.), обучение (ДПО для 4 чел. – 50 тыс. руб./чел.), публикацию вакансий и работу конкурсной комиссии (100 тыс. руб.). Какие три главных риска вы видите в реализации этого плана? Предложите меры по их минимизации.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

## КТ-2

### Темы 4-5

#### Практическая работа №2

##### Рекомендации по работе с кейсом.

Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделять ключевые факты, делать пометки на полях. Определить ключевую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. Не путать управленческую проблему и её симптомы.

Найти основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Зафиксировать основные «проблемные области», которые требуют проработки.

Подумать, требуется ли концептуальное обоснование. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию.

Определиться с методами и инструментами анализа. Разные кейсы

требуют конкретного подхода к своему выполнению. Предложить решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо структурированными.

Подготовиться к изложению результатов и обсуждению кейса. Зафиксировать ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса.

### **Кейс «Внедрение новых сотрудников и новых технологий в Департаменте строительства»**

В Департамент строительства города Н. в рамках реализации городской программы «Умный город» приняты на работу два ключевых сотрудника:

1. Смирнов А.В. (52 года) – переведен из отдела капитального ремонта того же департамента, где проработал 25 лет. Назначен на должность руководителя сектора цифрового мониторинга строительства. Обладает глубочайшими знаниями в строительстве, но никогда не работал с BIM-технологиями (информационное моделирование) и геоинформационными системами (ГИС). Открыто говорит, что «бумажные чертежи надежнее», и скептически относится к цифровизации.

2. Кузнецова Е.С. (29 лет) – принята по итогам открытого конкурса на должность аналитика данных в тот же сектор. Ранее 5 лет работала в IT-компании – разработчике ГИС. Блестяще владеет цифровыми инструментами, но совершенно не знает специфики государственного строительного надзора, административных регламентов, антикоррупционных запретов и правил деловой переписки.

Руководитель департамента требует, чтобы сектор заработал на полную мощность через 3 месяца. Начальник управления кадров поручил вам разработать систему адаптации и наставничества для этих двух сотрудников.

#### **Задания:**

1. *Дифференцированные планы адаптации (Тема 4).*

○ Разработайте два 90-дневных плана адаптации: для Смирнова А.В. (опытного «старого» сотрудника) и для Кузнецовой Е.С. (нового специалиста из бизнеса). По каждому плану укажите ключевые мероприятия по неделям. В чем принципиальные различия этих планов? Какие инструменты адаптации вы примените для каждого?

2. *Система наставничества (Тема 5).*

○ Предложите модель наставничества для каждого сотрудника. Кто может стать наставником? (Нужно ли искать внешнего наставника или можно использовать внутренние ресурсы?). Какие задачи должен решать наставник в каждом конкретном случае? Обоснуйте, почему вы выбрали именно такую модель.

3. *Разработка оценочных инструментов (Тема 4).*

○ Составьте анкету обратной связи для оценки процесса адаптации, которую Смирнов и Кузнецова заполнят в конце 1-го месяца. Включите 5-7 вопросов, которые помогут выявить сложности и оценить качество наставничества.

○ Предложите 3-4 измеримых КРІ для оценки успешности прохождения испытательного срока для должности «руководитель сектора» (Смирнов) и «аналитик данных» (Кузнецова). Учитывайте специфику госслужбы.

4. *Анализ ситуации (Тема 5).*

Представьте, что вы – наставник Смирнова А.В. В ходе беседы он говорит вам: «Я 25 лет проработал без этих ваших компьютеров, и всё работало. Эта цифровизация – одна видимость, только отчетов больше. Я не понимаю, зачем мне это учить, меня скоро на пенсию». Напишите примерный диалог (5-7 реплик с вашей стороны), используя техники коучинга и мотивационной беседы. Ваша цель – снизить сопротивление и мотивировать на обучение.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

**КТ-3**

**Темы 6-8**

**Практическая работа №3**

**Рекомендации по работе с кейсом.**

Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделять ключевые факты, делать пометки на полях. Определить ключевую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. Не путать управленческую проблему и её симптомы.

Найти основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Зафиксировать основные «проблемные области», которые требуют проработки.

Подумать, требуется ли концептуальное обоснование. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию.

Определиться с методами и инструментами анализа. Разные кейсы требуют конкретного подхода к своему выполнению. Предложить решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо

структурированными.

Подготовиться к изложению результатов и обсуждению кейса. Зафиксировать ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса.

### **Кейс «Реорганизация архивного управления в связи с переходом на электронный архив»**

В Областном архивном управлении (штат – 40 человек) принято решение о полном переходе на электронный архив и оцифровку всех документов до 2027 года. Это приведет к:

- Сокращению потребности в сотрудниках, занятых физическим хранением и подшивкой дел (планируется сократить 6 должностей архивариев).

- Появлению потребности в 3 новых специалистах по оцифровке и ведению электронных баз данных.

- Необходимости переобучения части персонала.

Среди 6 сотрудников, попадающих под сокращение:

- Петрова И.К. (58 лет) – стаж 30 лет, заслуженный работник, обладает уникальными знаниями по истории региона, но категорически против «цифры», считает, что «бумага надежнее», и заявляет, что лучше уволится, чем учиться работать по-новому.

- Сидорова М.П. (45 лет) – стаж 20 лет, готова рассматривать варианты переобучения, если ей предложат интересную альтернативу.

- Иванов А.В. (32 года) – стаж 7 лет, единственный мужчина в отделе, активно интересовался ИТ, самостоятельно изучал программы оцифровки.

Руководитель управления хочет минимизировать социальную напряженность, по возможности сохранить ценные кадры и использовать ситуацию для обновления кадрового состава. В регионе существует кадровый резерв, но он используется формально.

#### **Задания:**

1. *Разработка карьерных сценариев (Тема 6 и 7).*

- Для каждого из трех сотрудников (Петрова И.К., Сидорова М.П., Иванов А.В.) предложите 2-3 альтернативных карьерных сценария (например: переобучение с последующим переводом; ротация в другой отдел; выход на пенсию с учетом льгот; включение в кадровый резерв). Оцените плюсы и минусы каждого сценария для сотрудника и для организации. Учтите правовые последствия (сохранение стажа, размер пособия).

2. *План карьерного консультирования (Тема 7).*

- Разработайте план индивидуальной беседы с Петровой И.К. (58 лет), которая настроена негативно. Какие аргументы вы будете использовать? Какие техники мотивационного интервью помогут снизить ее сопротивление? Напишите краткий сценарий беседы (основные тезисы и ключевые фразы).

3. *Использование кадрового резерва (Тема 6).*

- Как можно использовать кадровый резерв региона для закрытия новых вакансий (3 специалиста по оцифровке)? Предложите конкретный план действий: как провести скрининг резерва, по каким критериям отобрать кандидатов, как их мотивировать на переход в архивное управление.

4. *Разработка комплексного плана (Тема 8).*

- Составьте краткую версию (структуру) комплексного плана управления персоналом при внедрении электронного архива. План должен включать: анализ ситуации и рисков, прогноз потребности, дорожную карту мероприятий, раздел по адаптации и наставничеству, карьерные сценарии для сотрудников в зоне риска, предложения по работе с кадровым резервом, КРІ успешности кадрового сопровождения (3-4 показателя).

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).  
Нет.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

## 6. **Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета с оценкой.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

### **Тема 1. Концептуальные основы управления изменениями и диагностика готовности персонала в органах власти. ПК-5.1**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№	Вопрос
---	--------

п.п.	
1	Раскройте содержание понятия «организационные изменения» применительно к органам государственной и муниципальной власти. Назовите основные внешние и внутренние драйверы изменений.
2	Опишите модель управления изменениями Джона Коттера (8 шагов). Как данная модель может быть адаптирована к специфике государственной гражданской службы (учет иерархии, формальных процедур)?
3	Какие методы диагностики готовности персонала к изменениям используются в органах власти? Охарактеризуйте не менее трех методов, укажите их преимущества и ограничения.

## 2. Задания комбинированного типа:

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Вы – начальник управления кадров в региональном министерстве. Руководитель поручил вам провести диагностику готовности персонала к объединению двух департаментов. С какого метода диагностики целесообразно начать?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Проведение фокус-групп с руководителями структурных подразделений.</p> <p>В) Анонимное анкетирование всех сотрудников для выявления общего уровня тревожности и отношения к изменениям.</p> <p>С) Анализ служебных записок и жалоб за последний год.</p>	В	<p>Анонимное анкетирование позволяет оперативно охватить весь персонал, получить первичную информацию об общих настроениях и зонах риска, не вызывая излишней тревожности. Фокус-группы и интервью – более глубокие, но трудоемкие методы, их целесообразно применять после анализа первичных данных. Анализ жалоб дает информацию о прошлых проблемах, но не отражает текущую готовность.</p>

	D) Индивидуальные интервью с каждым сотрудником.		
2.	<p>В ходе диагностики готовности к изменениям вы выявили сотрудника, который на совещаниях демонстративно занимается посторонними делами, игнорирует новые поручения и публично высмеивает инициативы руководства. О какой форме сопротивления идет речь? Варианты ответов:</p> <p>A) Пассивное сопротивление.  B) Активное сопротивление.  C) Конструктивная критика.  D) Эмоциональное выгорание.</p>	В	<p>Активное сопротивление проявляется в открытых действиях, направленных против изменений: публичная критика, саботаж поручений, демонстративное игнорирование. Пассивное сопротивление – это уклонение, имитация деятельности, затягивание сроков. Конструктивная критика предполагает аргументированные предложения по улучшению.</p>
3	<p>Вы проводите диагностику готовности персонала к внедрению системы электронного документооборота. Какой вопрос целесообразно включить в анонимную анкету для выявления скрытого сопротивления? Варианты ответов:</p> <p>A) «Укажите вашу должность и стаж работы».  B) «Как вы оцениваете свою квалификацию?»  C) «Что, по вашему мнению, может помешать успешному внедрению новой системы?»</p>	С	<p>Открытый вопрос о препятствиях позволяет выявить конкретные страхи и опасения сотрудников (например, «не хватит навыков», «система будет зависеть»), которые могут свидетельствовать о скрытом сопротивлении. Прямой вопрос о поддержке руководства провоцирует социально желательные ответы.</p>

	D) «Поддерживаете ли вы решение руководства о цифровизации?»		
--	--	--	--

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

Тема 1. Концептуальные основы управления изменениями и диагностика готовности персонала в органах власти

1. Какой Федеральный закон устанавливает основные гарантии для государственных служащих при сокращении должностей?

- А) ФЗ-273 «О противодействии коррупции»
- Б) ФЗ-79 «О государственной гражданской службе РФ»
- В) Трудовой кодекс РФ (только для муниципальных служащих)
- Г) ФЗ-25 «О муниципальной службе в РФ»

Правильный ответ: Б

2. Какая модель управления изменениями включает этапы «Создание атмосферы безотлагательности», «Формирование команды реформаторов» и «Видение будущего»?

- А) Модель ADKAR
- Б) Кривая изменений Кюблер-Росс
- В) Модель Коттера (8 шагов)
- Г) Модель «Силовое поле» Левина

Правильный ответ: В

3. Что из перечисленного относится к методам диагностики скрытого сопротивления персонала изменениям?

- А) Анализ должностных регламентов
- Б) Анонимное анкетирование и фокус-группы
- В) Проверка финансовой дисциплины
- Г) Инвентаризация основных средств

Правильный ответ: Б

4. Какой этап модели ADKAR соответствует формированию у сотрудника понимания, зачем нужны изменения?

- А) Ability (способность)
- Б) Reinforcement (закрепление)
- В) Desire (желание)
- Г) Awareness (осознание)

Правильный ответ: Г

5. Что из перечисленного является этическим нарушением при диагностике готовности персонала?

- А) Информирование сотрудников о целях опроса

- Б) Гарантия анонимности респондентов  
 В) Публичное обсуждение результатов опроса, позволяющее идентифицировать конкретных сотрудников  
 Г) Использование результатов только для служебного пользования  
 Правильный ответ: В

**Тема 2. Аналитика кадровой потребности и прогнозирование при реализации государственных программ и проектов. ПК-5.1**

1. Задания открытого типа.  
 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Раскройте содержание понятия «Workforce Analytics» (аналитика персонала). Какие данные необходимы для прогнозирования кадровой потребности в органе власти на среднесрочную перспективу (3–5 лет)?
2	Перечислите основные методы расчета численности персонала в органах власти. Охарактеризуйте нормативный метод: в чем его суть, какие нормативы используются, каковы ограничения его применения?
3	Какие факторы необходимо учитывать при прогнозировании потребности в персонале в связи с запуском нового национального или регионального проекта? Приведите не менее пяти факторов.

2. Задания комбинированного типа:  
 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Вы – начальник отдела кадров. Вам необходимо спрогнозировать потребность в персонале на 3 года с учетом создания нового проектного офиса (7 человек) и естественной убыли (ежегодно на пенсию выходят 5–6 сотрудников). Какой метод прогнозирования является наиболее	С	Комбинированный метод позволяет учесть как объективную потребность в новых сотрудниках (нормативный расчет), так и естественное выбытие (анализ текучести и пенсионного возраста). Экстраполяция не учитывает структурные изменения, экспертные оценки субъективны.

	<p>обоснованным в данной ситуации?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Экстраполяция на основе данных прошлых лет.</p> <p>В) Метод экспертных оценок.</p> <p>С) Комбинированный метод: нормативный расчет на новые функции + анализ текучести и демографической структуры.</p> <p>Д) Интуитивный метод.</p>		
2.	<p>Сколько времени в среднем занимает закрытие вакантной должности государственной гражданской службы с момента публикации объявления о конкурсе до выхода кандидата на работу?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) 1–2 недели.</p> <p>В) 1 месяц.</p> <p>С) 2–4 месяца.</p> <p>Д) 6–8 месяцев.</p>	С	<p>Конкурсные процедуры на госслужбе включают: публикацию объявления (1 мес.), прием документов, работу конкурсной комиссии, проверку сведений, оформление. В среднем процесс занимает 2–4 месяца, что необходимо учитывать при планировании.</p>
3	<p>Вы анализируете кадровую ситуацию в комитете.</p> <p>Среднесписочная численность за год – 120 человек, за год уволилось 15 человек. Каков коэффициент текучести кадров?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) 8%</p> <p>В) 12,5%</p> <p>С) 15%</p> <p>Д) 20%</p>	В	<p>Коэффициент текучести рассчитывается как отношение числа уволенных за период к среднесписочной численности, умноженное на 100%: <math>(15 / 120) \times 100\% = 12,5\%</math>. Для государственной службы такой уровень может считаться повышенным (норма – до 8–10%).</p>

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

1. Что такое Workforce Analytics в контексте государственного управления?

А) Анализ эффективности использования офисной техники

Б) Метод статистического прогнозирования потребности в персонале на основе данных

В) Оценка соответствия сотрудников квалификационным требованиям

Г) Процедура проведения конкурсного отбора

Правильный ответ: Б

2. Какой метод прогнозирования кадровой потребности основан на мнении экспертов (руководителей, отраслевых специалистов)?

А) Экстраполяция

Б) Нормативный метод

В) Метод экспертных оценок

Г) Корреляционный анализ

Правильный ответ: В

3. Что является основным ограничением при найме новых сотрудников на государственную службу, влияющим на сроки закрытия вакансий?

А) Отсутствие кандидатов с высшим образованием

Б) Необходимость проведения открытого конкурса (конкурсные процедуры)

В) Высокая заработная плата в коммерческом секторе

Г) Запрет на прием лиц моложе 25 лет

Правильный ответ: Б

4. Какой показатель используется для расчета коэффициента текучести кадров?

А) Отношение числа принятых сотрудников к среднесписочной численности

Б) Отношение числа уволенных сотрудников к среднесписочной численности

В) Отношение числа сотрудников, прошедших обучение, к общей численности

Г) Отношение числа вакансий к численности персонала

Правильный ответ: Б

5. При прогнозировании потребности в персонале на 3 года для нового проекта (например, «Цифровой регион») необходимо учитывать:

А) Только количество новых функций

Б) Только желание руководителя

В) Естественную убыль (выход на пенсию), текучесть, внутренний потенциал переобучения

Г) Только бюджетные ограничения  
 Правильный ответ: В

### Тема 3. Планирование кадрового обеспечения этапов изменений с учётом законодательства о госслужбе. ПК-5.1

1. Задания открытого типа.  
 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Что такое «преимущественное право на оставление на работе» при сокращении на государственной службе? Какие критерии учитываются при его определении?
2	Какие типичные кадровые риски возникают при проведении реорганизации в органе власти? Назовите не менее четырех рисков и предложите способы их минимизации.
3	Какие затраты необходимо предусмотреть в бюджете при планировании кадрового обеспечения изменений? Составьте примерную смету основных статей расходов.

2. Задания комбинированного типа:  
 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Вы разрабатываете кадровый план реорганизации. В какой последовательности должны быть реализованы следующие мероприятия: (1) уведомление сотрудников о сокращении, (2) предложение вакансий, (3) издание распоряжения о реорганизации, (4) проведение конкурсов на новые должности? Варианты ответов: А) 3 → 1 → 2 → 4 В) 1 → 2 → 3 → 4 С) 3 → 2 → 1 → 4	А	Сначала издается распоряжение о реорганизации (правовое основание). Затем не позднее чем за два месяца до увольнения сотрудники уведомляются о сокращении. После уведомления им предлагаются имеющиеся вакансии. Конкурсы на новые должности могут проводиться параллельно, но юридически завершаются после уведомлений

	D) 2 → 1 → 3 → 4		
2.	<p>При сокращении должностей государственной гражданской службы сотрудник имеет преимущественное право на оставление на работе, если: Варианты ответов:</p> <p>А) Он имеет более высокую производительность труда и квалификацию.</p> <p>В) Он является членом профсоюза.</p> <p>С) Он имеет высшее образование.</p> <p>Д) Он работает в данной организации более 5 лет.</p>	А	<p>В соответствии со ст. 31 ФЗ-79, при сокращении должностей преимущественное право на оставление на работе предоставляется служащим с более высокой производительностью труда и квалификацией. Другие факторы (стаж, образование) учитываются как дополнительные, но не являются определяющими.</p>
3	<p>В каком случае судебный иск сокращенного государственного служащего с наибольшей вероятностью будет удовлетворен? Варианты ответов:</p> <p>А) Сотруднику не предложили вакансию, соответствующую его квалификации.</p> <p>В) Сотрудник не согласен с размером выходного пособия.</p> <p>С) Руководитель выразил недовольство работой сотрудника за год до сокращения.</p> <p>Д) Сотрудник считает, что его должность сократили необоснованно.</p>	А	<p>Отсутствие предложения о вакансии, соответствующей квалификации, является прямым нарушением ст. 31 ФЗ-79 и служит основанием для восстановления на работе. Размер пособия установлен законом, субъективное недовольство работой не является нарушением процедуры.</p>

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

1. В соответствии со ст. 31 ФЗ-79, при сокращении должностей государственной гражданской службы служащему должны быть

предложены:

- А) Любые вакансии, в том числе в других регионах, без его согласия
- Б) Иные должности гражданской службы с учетом его квалификации, стажа и состояния здоровья

В) Только вышестоящие должности

Г) Должности, не требующие специального образования

Правильный ответ: Б

2. Какой этап НЕ входит в типовую структуру «Кадрового плана реорганизации»?

А) Подготовительный (информирование, уведомления)

Б) Переходный (сокращение, переобучение, найм)

В) Стабилизационный (адаптация, закрепление)

Г) Этап ликвидации юридического лица

Правильный ответ: Г

3. Что из перечисленного относится к кадровым рискам при реорганизации органа власти?

А) Увеличение производительности труда

Б) Судебные иски от сокращаемых сотрудников

В) Повышение лояльности персонала

Г) Ускорение внедрения цифровых технологий

Правильный ответ: Б

4. Какое преимущественное право учитывается при оставлении на работе при сокращении на госслужбе?

А) Более высокая производительность труда и квалификация

Б) Наличие личного автомобиля

В) Отсутствие дисциплинарных взысканий за последний год

Г) Возраст старше 50 лет

Правильный ответ: А

5. В «Кадровом плане реорганизации» бюджет (смета затрат) должен включать:

А) Только затраты на заработную плату

Б) Затраты на выходные пособия, обучение, публикацию вакансий и работу конкурсной комиссии

В) Только затраты на закупку оргтехники

Г) Только затраты на аренду помещений

Правильный ответ: Б

**Тема 4. Технологии адаптации персонала в условиях трансформации органов власти. ПК-6.4**

1. Задания открытого типа.

### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Раскройте понятие «адаптация персонала». Какие виды адаптации выделяют? Опишите особенности каждого вида применительно к государственной службе.
2	Какие инструменты адаптации могут использоваться для «старых» сотрудников, чьи функции меняются в связи с реорганизацией? Приведите не менее трех инструментов.
3	Разработайте структуру индивидуального плана вхождения в должность (30-дневного плана адаптации) для молодого специалиста, впервые принятого на государственную службу.

### 2. Задания комбинированного типа:

#### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1	<p>В отдел принят молодой специалист, ранее работавший в коммерческой организации. Какой инструмент адаптации будет наиболее эффективен для его погружения в специфику государственной службы?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Немедленное включение в работу без специальной подготовки.</p> <p>Б) Наставничество опытного сотрудника и индивидуальный план вхождения.</p> <p>С) Самостоятельное изучение должностного регламента.</p> <p>Д) Направление на курсы повышения квалификации через полгода.</p>	В	<p>Наставничество в сочетании с планом вхождения позволяет передать не только формальные знания (регламенты, запреты), но и неформальные нормы, корпоративную культуру, особенности деловой коммуникации. Это наиболее комплексный подход.</p>

2	<p>При адаптации «старого» сотрудника (со стажем 20 лет) к новым условиям работы (внедрение цифровых технологий) основная задача наставника – это:</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Принуждение к использованию новых программ.</p> <p>В) Помощь в преодолении психологического барьера и освоении новых инструментов в комфортном темпе.</p> <p>С) Освобождение от выполнения текущих обязанностей.</p> <p>Д) Предложение уйти на пенсию.</p>	В	<p>У сотрудников с большим стажем часто возникает страх перед новыми технологиями. Ключевая задача – снизить тревожность, показать, что новое не страшно, и обеспечить поддержку в процессе освоения.</p>
3	<p>Какой критерий (KPI) наиболее объективно отражает успешность прохождения испытательного срока для государственного служащего?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Количество благодарностей от коллег.</p> <p>В) Отсутствие дисциплинарных взысканий и положительная оценка наставника.</p> <p>С) Высокая оценка в социальных сетях.</p> <p>Д) Количество выполненных поручений (без учета качества).</p>	В	<p>Успешность прохождения испытательного срока оценивается по совокупности факторов: соблюдение дисциплины, качественное выполнение поручений, адаптация к корпоративной культуре. Положительная оценка наставника является важным подтверждением.</p>

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

1. Что из перечисленного является наиболее эффективным инструментом адаптации для нового сотрудника, пришедшего на госслужбу из коммерческого сектора?

А) Немедленное включение в работу без обучения

Б) Индивидуальный план вхождения в должность, включающий знакомство с регламентами, этикой и структурой

В) Предоставление доступа к секретным документам в первый день

Г) Требование немедленного вступления в профсоюз

Правильный ответ: Б

2. Какой критерий (KPI) наиболее объективно отражает успешность прохождения испытательного срока для государственного служащего?

А) Количество подписанных благодарственных писем

Б) Отсутствие дисциплинарных взысканий и положительная оценка наставника

В) Количество рабочих дней, проведенных на больничном

Г) Участие во всех корпоративных мероприятиях

Правильный ответ: Б

3. В чем заключается особенность адаптации «старых» сотрудников (со стажем) в условиях изменений?

А) Их не нужно адаптировать, они и так все знают

Б) Необходимо помочь им преодолеть стереотипы и освоить новые технологии (регламенты)

В) Их нужно увольнять в первую очередь

Г) Им требуется только материальная мотивация

Правильный ответ: Б

4. Что из перечисленного относится к «welcome-тренингу» для нового сотрудника органа власти?

А) Обучение работе с конкретной программой (например, Excel)

Б) Ознакомление с миссией, историей, структурой органа и ключевыми регламентами

В) Инструктаж по технике безопасности

Г) Проверка знания законодательства

Правильный ответ: Б

5. Какой инструмент адаптации закрепляется приказом руководителя и предполагает индивидуальную работу опытного сотрудника с новичком?

А) Стажировка в другом регионе

Б) Наставничество

В) Коучинг (внешний)

Г) Самостоятельное изучение регламентов

Правильный ответ: Б

**Тема 5. Наставничество и коучинг как инструменты внедрения изменений. ПК-6.4**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Опишите три модели наставничества: традиционное, ситуационное, партнерское (buddying). В каких ситуациях каждая из них наиболее эффективна?
2	В чем отличие коучингового подхода от директивного управления? Какие навыки необходимы руководителю для применения коучинга в условиях изменений?
3	Какие этические нормы и ограничения должен соблюдать наставник на государственной службе? Перечислите не менее пяти правил.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1	<p>Вы – наставник. Стажер, который только что освоил старый регламент, с тревогой говорит: «Опять всё меняют! Я не успею выучить новое, это невозможно!» Какой ответ лучше всего соответствует коучинговому подходу?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) «Не бойтесь, все справляются, и вы справитесь».</p> <p>В) «Я понимаю ваше беспокойство. Давайте вместе посмотрим, что именно вызывает трудности, и составим план освоения нового».</p> <p>С) «Если вы так настроены, вам лучше уволиться».</p> <p>Д) «Я сам не хотел этих</p>	В	<p>Коучинговый подход предполагает признание чувств собеседника (эмпатия), перевод в конструктивное русло и совместный поиск решения. Вариант А – обесценивание чувств, В – негативная реакция, Г – подрыв авторитета руководства.</p>

	изменений, но начальству виднее».		
2	<p>Какое действие наставника является нарушением этических норм на государственной службе?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Регулярная обратная связь о результатах работы стажера.</p> <p>В) Публичное обсуждение ошибок стажера на общем совещании.</p> <p>С) Обучение стажера работе с нормативными документами.</p> <p>Д) Предоставление стажеру возможности задавать вопросы.</p>	В	<p>Публичная критика подрывает авторитет и психологическое состояние стажера, нарушает принцип конфиденциальности и уважения. Обратная связь должна даваться индивидуально.</p>
3	<p>Какое из перечисленных действий НЕ относится к компетенции наставника?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Передача профессиональных знаний и навыков.</p> <p>В) Оценка результатов работы стажера для принятия кадрового решения.</p> <p>С) Психологическая поддержка в период адаптации.</p> <p>Д) Демонстрация корпоративных норм и правил.</p>	В	<p>Наставник дает обратную связь и рекомендации, но итоговое кадровое решение (прохождение испытательного срока, назначение) принимает руководитель. Это позволяет избежать конфликта интересов.</p>

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

1. Какая модель наставничества предполагает не только передачу знаний, но и психологическую поддержку, неформальное общение («приятельская помощь»)?

- А) Традиционное наставничество
- Б) Ситуационное наставничество

- В) Партнёрское наставничество (buddying)
- Г) Директивное наставничество

Правильный ответ: В

2. Что из перечисленного является ключевым навыком коучингового подхода в управлении?

- А) Отдача прямых приказов и распоряжений
- Б) Использование открытых вопросов, помогающих сотруднику найти решение самому
- В) Детальная критика каждого действия подчиненного
- Г) Контроль каждого шага

Правильный ответ: Б

3. Какая этическая норма обязательна для наставника на государственной службе?

- А) Публичное обсуждение ошибок стажера на общих собраниях
- Б) Соблюдение субординации и конфиденциальности
- В) Требование от стажера личных услуг
- Г) Предоставление стажеру доступа к любой информации

Правильный ответ: Б

4. Какова цель ситуационного наставничества?

- А) Постоянное сопровождение сотрудника в течение года
- Б) Помощь в освоении конкретного нового навыка или регламента (в определенной ситуации)
- В) Замещение наставником должности стажера
- Г) Формирование кадрового резерва

Правильный ответ: Б

5. Какая ошибка наставника наиболее часто демотивирует стажера?

- А) Предоставление письменных инструкций
- Б) Демонстрация правильного выполнения задачи
- В) Критика в присутствии других сотрудников и отсутствие похвалы за успехи
- Г) Регулярная обратная связь

Правильный ответ: В

## **Тема 6. Управление карьерой и формирование кадрового резерва в системе государственного муниципального управления. ПК-6.2**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
-----------	--------

1	Раскройте понятие «карьерная траектория» применительно к государственной гражданской службе. Опишите вертикальные и горизонтальные карьерные траектории.
2	Назовите основные причины, по которым кадровый резерв на государственной службе часто оказывается «мертвым списком». Предложите меры по повышению эффективности работы с резервом.
3	Что такое «карьерограмма»? Разработайте примерную карьерограмму для специалиста, желающего через 5–7 лет занять должность начальника отдела в органе власти.

## 2. Задания комбинированного типа:

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Вы – руководитель кадровой службы. Какое решение является наиболее эффективным для использования кадрового резерва при срочном замещении ключевой должности? Варианты ответов: А) Провести открытый конкурс. В) Назначить на должность временно исполняющего обязанности без конкурса. С) Провести конкурс среди резервистов, включив в состав комиссии представителей профильных подразделений. D) Назначить на должность любого резервиста без оценки.	С	Конкурс среди резервистов позволяет сохранить конкурсные процедуры, предусмотренные законом, но сужает круг кандидатов до подготовленных. Участие профильных специалистов в комиссии обеспечивает оценку профессиональных качеств.
2.	Горизонтальная карьерная траектория на государственной службе предполагает: Варианты ответов:	В	Горизонтальный рост – это развитие профессионала без повышения в должности, часто через ротацию, что позволяет расширить

	<p>А) Повышение в должности с увеличением зарплаты.</p> <p>В) Перемещение на равнозначную должность в другом подразделении с расширением компетенций.</p> <p>С) Увольнение с государственной службы.</p> <p>Д) Назначение на должность помощника руководителя.</p>		<p>кругозор и получить новый опыт, оставаясь в той же категории должностей.</p>
3	<p>При реорганизации, связанной с упразднением отдела, какие действия руководителя по отношению к сотрудникам, включенным в кадровый резерв, являются наиболее эффективными?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Уволить всех сотрудников в связи с сокращением.</p> <p>В) Рассмотреть возможность их назначения на новые должности в первоочередном порядке.</p> <p>С) Отправить на переобучение без гарантий трудоустройства.</p> <p>Д) Предложить увольнение по соглашению сторон.</p>	В	<p>Сотрудники, состоящие в кадровом резерве, имеют преимущество при замещении вакансий, поскольку их квалификация и потенциал уже оценены. Это позволяет сохранить ценные кадры.</p>

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

1. Что понимается под горизонтальным ростом на государственной гражданской службе?

- А) Повышение в должности (например, с ведущего до главного специалиста)
- Б) Перемещение на равнозначную должность в другом отделе или органе,

часто с расширением компетенций

В) Назначение на должность помощника министра

Г) Увольнение и переход на работу в бизнес

Правильный ответ: Б

2. В соответствии с ФЗ-79, кадровый резерв на госслужбе формируется для:

А) Обеспечения занятости населения

Б) Замещения вакантных должностей гражданской службы

В) Повышения заработной платы всем служащим

Г) Отправки сотрудников на пенсию

Правильный ответ: Б

3. Что из перечисленного является основной проблемой (барьером) эффективного использования кадрового резерва в органах власти?

А) Слишком большой размер резерва

Б) Формальное включение в резерв без последующей работы и развития резервистов

В) Высокая заработная плата резервистов

Г) Запрет на использование резерва законодательством

Правильный ответ: Б

4. Как нематериально мотивировать сотрудника, состоящего в кадровом резерве, в ожидании назначения?

А) Обещать повышение зарплаты

Б) Включить в состав рабочих групп, привлекать к участию в значимых проектах, обеспечивать дополнительное обучение

В) Освободить от текущей работы

Г) Снизить требования к качеству его работы

Правильный ответ: Б

5. Какая категория должностей НЕ относится к категории «руководители» в системе ГМУ?

А) Начальник департамента

Б) Руководитель проектного офиса

В) Заместитель министра

Г) Ведущий специалист-эксперт

Правильный ответ: Г

## **Тема 7. Карьерное консультирование и поддержка сотрудников в зоне риска. ПК-6.2**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Раскройте понятие «карьерное консультирование». Каковы его цели и задачи в контексте управления изменениями в органе власти?
2	Разработайте примерный сценарий беседы с сотрудником предпенсионного возраста (55 лет), который попадает под сокращение и находится в состоянии отрицания. Какие аргументы помогут ему рассмотреть альтернативные варианты?
3	Какие альтернативные карьерные сценарии могут быть предложены сотрудникам при ликвидации отдела? Опишите не менее четырех сценариев с указанием правовых последствий.

## 2. Задания комбинированного типа:

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой из перечисленных сценариев является наиболее предпочтительным с точки зрения сохранения кадрового потенциала организации при упразднении отдела? Варианты ответов: А) Увольнение всех сотрудников с выплатой выходного пособия. В) Предложение ротации на равнозначные должности в другие подразделения с возможностью переобучения. С) Увольнение по соглашению сторон. D) Перевод на нижестоящие должности без сохранения зарплаты.	В	Ротация позволяет сохранить опытных сотрудников, их знания и навыки, а также избежать социальной напряженности. Переобучение помогает адаптироваться к новым функциям.
2.	При консультировании сотрудника предпенсионного	В	Аргумент должен быть ориентирован на ценности сотрудника: стабильность,

	<p>возраста (58 лет), который отказывается от переобучения, заявляя: «Мне уже поздно учиться, я скоро на пенсию», наиболее эффективным аргументом будет:</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) «Если не пройдете обучение, будете уволены».</p> <p>В) «Обучение поможет вам сохранить должность и достойно доработать до пенсии, а также получить современные навыки, которые пригодятся и после выхода на пенсию».</p> <p>С) «Вам решать, мы не настаиваем».</p> <p>Д) «Молодые коллеги уже всё освоили, а вы отстаете».</p>		<p>достойное завершение карьеры, сохранение статуса. Также важно показать перспективу использования навыков в будущем.</p>
3	<p>При разработке альтернативных карьерных сценариев для сотрудников, чей отдел ликвидируется, необходимо учитывать все перечисленные факторы,</p> <p><i>КРОМЕ:</i> Варианты ответов:</p> <p>А) Квалификационные требования к должностям.</p> <p>В) Личные пожелания и приоритеты сотрудника.</p> <p>С) Политические симпатии сотрудника.</p> <p>Д) Наличие вакансий в других подразделениях.</p>	С	<p>Политические симпатии не являются критерием для кадровых решений. Квалификация, личные предпочтения и наличие вакансий – объективные и значимые факторы.</p>

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

1. Какова главная цель карьерного консультирования сотрудника, попадающего под сокращение?
- А) Убедить его уволиться по собственному желанию
  - Б) Помочь ему увидеть альтернативные карьерные сценарии и снизить уровень тревожности
  - В) Доказать ему, что он сам виноват в сложившейся ситуации
  - Г) Переложить ответственность за его трудоустройство на службу занятости
- Правильный ответ: Б

2. Какая техника коммуникации наиболее эффективна в беседе с сотрудником, находящимся в состоянии отрицания («Это несправедливо», «Ничего не будет работать»)?
- А) Игнорирование эмоций, переход к приказам
  - Б) Активное слушание, признание его чувств, затем постепенный перевод в конструктивное русло
  - В) Угроза увольнением по статье
  - Г) Сравнение с более успешными коллегами
- Правильный ответ: Б

3. Что из перечисленного является карьерным сценарием для сотрудника предпенсионного возраста при ликвидации отдела?
- А) Только выход на пенсию
  - Б) Ротация на другую должность, возможно, с переобучением, или выход на пенсию с достойным выходным пособием
  - В) Обязательное увольнение без вариантов
  - Г) Понижение в должности без сохранения зарплаты
- Правильный ответ: Б

4. В какой момент рекомендуется начинать карьерное консультирование сотрудников, чьи должности попадают под сокращение?
- А) За день до увольнения
  - Б) После издания приказа об увольнении
  - В) На этапе принятия решения о реорганизации, до начала официальных уведомлений (при наличии такой возможности)
  - Г) Не начинать вообще, это не входит в обязанности руководителя
- Правильный ответ: В

5. Какие правовые последствия должен разъяснить консультант сотруднику, выбирающему сценарий переобучения?
- А) Гарантию сохранения рабочего места на время обучения
  - Б) Сохранение стажа государственной службы и возможность участия в конкурсе на новую должность после обучения
  - В) Автоматическое повышение в должности после курсов
  - Г) Полную компенсацию всех расходов на жизнь
- Правильный ответ: Б

**Тема 8. Разработка комплексного плана управления персоналом при внедрении изменений. ПК-5.1; ПК-6.2; ПК-6.4**

1. Задания открытого типа.  
1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Какие показатели (KPI) могут использоваться для оценки успешности кадрового сопровождения изменений? Приведите не менее пяти показателей с обоснованием.
2	Какие методы сбора и анализа информации следует использовать при подготовке комплексного плана? Обоснуйте выбор методов для разных этапов планирования.
3	Опишите структуру комплексного плана управления персоналом при внедрении изменений в органе власти. Какие разделы должны быть включены?

2. Задания комбинированного типа:  
2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Вы разрабатываете комплексный план управления персоналом при внедрении системы электронного документооборота. Какой раздел плана должен предшествовать всем остальным? Варианты ответов: А) План обучения сотрудников. В) Анализ текущего состояния и диагностика готовности персонала. С) Бюджет на закупку оборудования. D) План адаптации новых сотрудников.	В	Любое планирование начинается с анализа исходной ситуации. Без понимания текущего уровня компетенций, настроений, рисков невозможно разработать адекватные мероприятия.

2.	<p>При разработке комплексного плана кадрового обеспечения изменений необходимо обеспечить взаимосвязь между всеми перечисленными элементами,</p> <p>КРОМЕ: Варианты ответов:</p> <p>А) Планирования потребности и программы обучения.</p> <p>В) Диагностики готовности и мер по снижению сопротивления.</p> <p>С) Закупки оргтехники и графика отпусков.</p> <p>Д) Адаптации новых сотрудников и системы наставничества.</p>	С	<p>Закупка оргтехники относится к материально-техническому обеспечению и не имеет прямой логической связи с графиком отпусков, который является отдельным кадровым процессом.</p>
3	<p>Какой КРІ наиболее адекватно отражает эффективность кадрового сопровождения внедрения новой системы? Варианты ответов:</p> <p>А) Количество закупленных компьютеров.</p> <p>В) Процент сотрудников, успешно прошедших обучение и сдавших тест по работе в новой системе в установленный срок.</p> <p>С) Количество проведенных совещаний.</p> <p>Д) Объем выделенного бюджета.</p>	В	<p>Этот КРІ напрямую отражает результат кадровой работы – готовность персонала к работе в новых условиях. Количество компьютеров – технический, а не кадровый показатель.</p>

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

1. Что должен включать в себя комплексный план управления персоналом при внедрении изменений (например, СЭД)?

- А) Только план закупки компьютеров
  - Б) Анализ готовности, план переобучения, адаптации, карьерные сценарии и правовое обоснование
  - В) Только график отпусков сотрудников
  - Г) Только бюджет на заработную плату
- Правильный ответ: Б

2. Какой из показателей (KPI) наиболее адекватно отражает успешность кадрового сопровождения внедрения СЭД?

- А) Количество закупленных компьютеров
  - Б) Процент сотрудников, успешно прошедших обучение и сдавших тест по работе в СЭД, в установленный срок
  - В) Количество жалоб граждан на работу администрации
  - Г) Увеличение фонда оплаты труда
- Правильный ответ: Б

3. Что означает требование «реалистичности» к итоговому проекту?

- А) Проект должен нравиться руководству
  - Б) Проект должен быть выполним с учетом имеющихся ресурсов, сроков и законодательных ограничений
  - В) Проект должен быть очень дорогим
  - Г) Проект должен копировать опыт другого региона без адаптации
- Правильный ответ: Б

4. При разработке раздела «Адаптация и наставничество» в комплексном плане управления персоналом при внедрении изменений (например, СЭД) основное внимание должно быть уделено:

- А) расчету численности новых сотрудников, необходимых для поддержки системы
  - Б) описанию процедур приема на работу в рамках конкурсного отбора
  - В) разработке индивидуальных планов вхождения в должность, выбору моделей наставничества и критериев оценки адаптации
  - Г) формированию кадрового резерва на вышестоящие должности
- Правильный ответ: В

5. Почему в итоговом проекте важно показать связь между обучением сотрудников и их карьерными перспективами (например, включением в резерв)?

- А) Это требует начальник
  - Б) Это создает дополнительную мотивацию для сотрудников осваивать новое и снижает сопротивление изменениям
  - В) Это позволяет сэкономить бюджет
  - Г) Это упрощает написание отчета
- Правильный ответ: Б

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленные вопросы, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленные вопросы, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа.</i>	20-29
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны.</i>	0-19

6.4. Для подготовки ответов на вопросы дополнительных материалов и оборудования не требуется.

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому

обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического

задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и желательно внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Рекомендации по работе с кейсом.

Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделять ключевые факты, делать пометки на полях. Определить ключевую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. Не путать управленческую проблему и её симптомы.

Найти основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Зафиксировать основные «проблемные области», которые требуют проработки.

Подумать, требуется ли концептуальное обоснование. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию.

Определиться с методами и инструментами анализа. Разные кейсы требуют конкретного подхода к своему выполнению. Предложить решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо структурированными.

Подготовиться к изложению результатов и обсуждению кейса. Зафиксировать ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса.

Работа с источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Подготовка к зачету и экзамену.

К зачету и экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине.

В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов.

Рекомендации по подготовке доклада с презентацией:

Доклад с презентацией — это устный рассказ, усиленный визуальными элементами. Важно помнить, что презентация — это инструмент для поддержки слов, а не их полная замена. Подготовка включает подготовку текста, проработку структуры, оформление и репетицию выступления.

Для подготовки текста доклада:

- Сформулировать главную мысль — чётко определить, что именно нужно донести до аудитории (новая информация, решение проблемы и т. д.).
- Составить список задач — записать все ключевые моменты и идеи, которые нужно осветить. Это поможет сосредоточиться на сути и не отвлекаться на второстепенные детали.
- Использовать ясный и понятный язык — избегать сложных научных терминов и жаргона, если они не являются необходимыми для понимания темы.
- Проиллюстрировать теоретические положения примерами — это облегчит понимание материала.

Вопросы для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям:

### **Тема 1. Концептуальные основы управления изменениями и диагностика готовности персонала в органах власти**

1. Изучите основные положения Федерального закона № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Какие статьи регламентируют порядок реорганизации и сокращения должностей? Выпишите ключевые гарантии для служащих.

2. Найдите информацию о модели управления изменениями Джона Коттера. Кратко опишите каждый из 8 шагов. Подумайте, как эти шаги могут быть реализованы в государственном органе.

3. Что такое «сопротивление изменениям»? Какие формы сопротивления (активные и пассивные) могут проявляться в коллективе госслужащих? Приведите примеры из практики (можно из СМИ).

4. Подберите пример административной реформы или реорганизации в органах власти (федеральных, региональных или муниципальных) за

последние 5 лет. Каковы были предпосылки изменений? Какие кадровые риски вы видите в этом примере?

5. Какие методы диагностики организационной культуры и готовности к изменениям вы знаете? В чем преимущества и недостатки анонимного анкетирования по сравнению с фокус-группами?

## **Тема 2. Аналитика кадровой потребности и прогнозирование при реализации государственных программ и проектов**

1. Найдите и изучите методики расчета нормативной численности государственных служащих (например, постановления Правительства РФ или ведомственные приказы). Какие показатели лежат в основе расчета?

2. Что такое «текучесть кадров»? Рассчитайте коэффициент текучести для гипотетической организации (например, среднесписочная численность – 100 человек, уволилось за год – 8). Какой уровень текучести считается нормальным для госслужбы?

3. Изучите понятие Workforce Analytics. Какие программы и инструменты (например, Excel, BI-системы) могут использоваться для прогнозирования кадровой потребности? Какие данные необходимы для построения прогноза?

4. Подготовьте краткую справку о конкурсных процедурах при найме на государственную службу. Каковы этапы конкурса? Сколько времени в среднем занимает закрытие вакансии?

5. Найдите информацию о национальном проекте «Цифровая экономика» (или региональном аналоге). Какие новые компетенции требуются от госслужащих в связи с цифровизацией? Как это влияет на планирование кадровой потребности?

## **Тема 3. Планирование кадрового обеспечения этапов изменений с учётом законодательства о госслужбе**

1. Изучите статью 31 Федерального закона № 79-ФЗ. Опишите алгоритм действий при сокращении должности государственной гражданской службы. Какие документы должны быть подготовлены?

2. Что такое «преимущественное право на оставление на работе»? Какие факторы учитываются при его определении на госслужбе? Чем это отличается от Трудового кодекса?

3. Найдите примеры типичных ошибок при проведении организационно-штатных мероприятий в органах власти, которые приводили к судебным искам. Какие риски не были учтены?

4. Составьте примерную структуру раздела «Кадровое обеспечение» в программе (дорожной карте) реорганизации. Какие мероприятия необходимо включить в подготовительный, переходный и стабилизационный этапы?

5. Каковы особенности увольнения с государственной службы в связи с выходом на пенсию? Какие выплаты положены? Отличается ли процедура от увольнения по сокращению?

#### **Тема 4. Технологии адаптации персонала в условиях трансформации органов власти**

1. Изучите понятие «адаптация персонала». Какие существуют виды адаптации (профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая)? Как они проявляются на госслужбе?

2. Найдите в открытых источниках примеры программ адаптации для государственных служащих (можно в виде положений или регламентов). Какие элементы включают эти программы?

3. Что такое испытательный срок для госслужащих? Какова его продолжительность? Какие результаты считаются успешным прохождением испытания? (ссылки на ФЗ-79).

4. Разработайте примерный план вхождения в должность (первые 30 дней) для специалиста, назначенного на должность в отдел экономики. Какие мероприятия должны быть проведены руководителем и наставником?

5. Какие критерии (KPI) можно использовать для оценки эффективности процесса адаптации нового сотрудника? Предложите 3-4 количественных и качественных показателя.

#### **Тема 5. Наставничество и коучинг как инструменты внедрения изменений**

1. Изучите нормативные правовые акты вашего региона (или организации) о наставничестве на государственной службе. Предусмотрены ли доплаты наставникам? Каковы обязанности наставника?

2. В чем разница между наставничеством, коучингом и менторством? Какой из этих подходов наиболее применим в условиях жестких административных процедур и почему?

3. Найдите информацию о модели «buddying» (партнерство). В каких ситуациях эта модель может быть эффективна при внедрении изменений в органе власти?

4. Какие личные качества и профессиональные навыки необходимы эффективному наставнику? Составьте портрет идеального наставника для молодого специалиста в госоргане.

5. Проанализируйте типичные ошибки наставников. Как можно организовать обучение наставников, чтобы минимизировать эти ошибки?

#### **Тема 6. Управление карьерой и формирование кадрового резерва в системе ГМУ**

1. Изучите главу 12 Федерального закона № 79-ФЗ «Кадровая работа». Что говорится о кадровом резерве? Каков порядок включения в резерв и исключения из него?

2. Какие существуют типы кадрового резерва на государственной службе (федеральный, ведомственный, региональный)? В чем их особенности?

3. Найдите примеры успешного использования кадрового резерва для замещения должностей (можно в публичных отчетах). Какие факторы способствуют эффективности резерва?

4. Что такое карьерограмма? Попробуйте составить примерную карьерограмму для ведущего специалиста отдела, желающего через 5-7 лет стать начальником отдела. Какие этапы обучения, ротации, повышения квалификации необходимы?

5. Как связаны управление карьерой и мотивация персонала? Почему наличие карьерных перспектив снижает сопротивление изменениям?

### **Тема 7. Карьерное консультирование и поддержка сотрудников в зоне риска**

1. Изучите понятие «карьерное консультирование». Чем оно отличается от психологического консультирования? Какие задачи решает карьерный консультант в органе власти?

2. Найдите информацию о техниках мотивационного интервью (активное слушание, открытые вопросы, отражение чувств). Как эти техники могут помочь в беседе с сотрудником, испытывающим тревогу из-за реорганизации?

3. Подберите примеры альтернативных карьерных сценариев для госслужащих при сокращении (ротация, обучение, выход на пенсию, участие в резерве). Какие правовые и организационные аспекты нужно учесть?

4. Каковы особенности консультирования сотрудников предпенсионного возраста? Какие аргументы могут убедить их рассмотреть возможность переобучения?

5. Какие ошибки чаще всего допускают руководители при проведении бесед с сотрудниками, попадающими под сокращение? Составьте памятку «Как не надо говорить с сотрудником».

### **Тема 8. Итоговая аттестация: разработка и защита комплексного плана управления персоналом при внедрении изменений**

1. Изучите структуру комплексного плана управления персоналом. Какие разделы обязательно должны присутствовать? Какие данные необходимы для каждого раздела?

2. Подберите пример реального проекта изменений в органе власти (например, внедрение СЭД, переход на электронные услуги). Соберите информацию о задачах проекта и возможных кадровых последствиях.

3. Что такое КРІ успешности кадрового сопровождения? Предложите 5 показателей, по которым можно оценить эффективность плана.

4. Какие правовые документы необходимо проанализировать при разработке плана кадрового обеспечения (кроме ФЗ-79)? Составьте перечень нормативных актов (указы, постановления, регламенты).

5. Подготовьте шаблон презентации для защиты проекта. Какие слайды обязательны? Какие вопросы чаще всего задают эксперты на защите? Составьте список возможных вопросов.

Для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям рекомендуется использовать электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - <http://lms.ranepa.ru/>.

## 8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

### 8.1. Основная литература

1. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / С.А. Барков, О.В. Гавриленко, О.В. Дорохина [и др.] ; С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. – Москва : Юрайт, 2026. – 427 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17946-0. – Текст : электронный // ЭБС "Юрайт" : [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/589490> (дата обращения: 16.03.2026). – Режим доступа: по подписке. Постоянная ссылка на документ: <https://lib.niu.ranepa.ru/abis/UserEntry?Action=FindDocs&ids=578011> .

2. Чекмарев, А.В. Управление цифровыми проектами и процессами : учебник для вузов / А.В. Чекмарев. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2026. – 424 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18522-5. – Текст : электронный // ЭБС "Юрайт" : [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/586395> (дата обращения: 16.03.2026). – Режим доступа: по подписке. Постоянная ссылка на документ: <https://lib.niu.ranepa.ru/abis/UserEntry?Action=FindDocs&ids=576483>

3. Кадровые технологии государственной и муниципальной службы : учебник и практикум для вузов / Л.В. Фотина, Г.А. Борщевский, А.И. Горбачев [и др.] ; Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2026. – 367 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13314-1. – Текст : электронный // ЭБС "Юрайт" : [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/589095> (дата обращения: 20.03.2026). – Режим доступа: по подписке. Постоянная ссылка на документ: <https://lib.niu.ranepa.ru/abis/UserEntry?Action=FindDocs&ids=5772764>.

4. Бурмистрова, Н.О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала. Внутрикorporативная программа подготовки ключевых специалистов : учебное пособие для вузов / Н.О. Бурмистрова. – 4-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань, 2026. – 104 с. – ISBN 978-5-507-54923-8. – Текст : электронный // ЭБС "Лань" : [сайт]. – URL: <https://e.lanbook.com/book/512358> (дата обращения: 20.03.2026). – Режим доступа: по подписке. Постоянная ссылка на документ: <https://lib.niu.ranepa.ru/abis/UserEntry?Action=FindDocs&ids=589521>

### 8.2. Дополнительная литература

1. Кларин, М. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг :

учебник для вузов / М. Кларин. – Москва : Юрайт, 2026. – 288 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02811-9. – Текст : электронный // ЭБС "Юрайт" : [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/584788> (дата обращения: 20.03.2026). – Режим доступа: по подписке. Постоянная ссылка на документ: <https://lib.niu.ranepa.ru/abis/UserEntry?Action=FindDocs&ids=572587>

2. Антонова, Н.В. Коучинг в бизнесе : учебник для вузов / Н.В. Антонова, Л.В. Казинцева, Н.А. Сизова. – Москва : Юрайт, 2026. – 202 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14122-1. – Текст : электронный // ЭБС "Юрайт" : [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/588530> (дата обращения: 20.03.2026). – Режим доступа: по подписке. Постоянная ссылка на документ: <https://lib.niu.ranepa.ru/abis/UserEntry?Action=FindDocs&ids=574638>

#### Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993), <https://www.consultant.ru/>.

2. Федеральный конституционный закон от 06.11.2020 N 4-ФКЗ "О Правительстве Российской Федерации", <https://www.consultant.ru/>.

3. Федеральный закон от 06.10.1999 N 184-ФЗ "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации", <https://www.consultant.ru/>.

4. Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти", <https://www.consultant.ru/>.

#### 8.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.gov.ru/> - сервер органов государственной власти;
2. <http://economics.edu.ru> – Образовательный портал / учебные пособия, книги, статьи по социологии и менеджменту; Интернет-конференции; учебные
3. <https://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU

### **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

#### **9.1. Материально-техническая база**

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов;

2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно-образовательную

среду организации;

3. Специализированные аудитории и лаборатории;
4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека);
5. Читальный зал;
6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

### **9.2. Информационные технологии, программное обеспечение:**

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используются информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средства работы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

### **9.3. Информационные справочные системы:**

1. <https://www.urait.ru> – Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. <https://www.iprbookshop.ru> – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPRSMART» (ранее – IPRBooks)
3. <https://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znaniyum.com».
5. <https://www.book.ru> - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
6. <https://ibooks.ru> - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
7. <https://ranepalib.miflib.ru> - Электронная библиотека издательства «МИФ».
8. <https://eivis.ru> – Ивис. Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
9. <http://www.consultant.ru/> - Справочно-правовая система «Консультант».
10. <http://www.garant.ru/> Справочно-правовая система «Гарант».

