

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Институт «Высшая школа государственного управления»
Центр подготовки руководителей и команд цифровой трансформации

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом РАНХиГС
Протокол от «26» декабря 2023 г. № 23

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

Создание и развитие цифровых команд
(наименование программы)

Москва, 2023

Разработчик:

Руководитель группы разработки контента
образовательных программ
отдела методического обеспечения
образования Центра подготовки
руководителей и команд цифровой
трансформации Института ВШГУ,
к.и.н.

В.Л. Блищ

Руководитель программы:

Директор Центра подготовки руководителей
и команд цифровой трансформации
Института ВШГУ,
д.пед.н.

Н.С. Гаркуша

Директор Центра подготовки руководителей
и команд цифровой трансформации
Института ВШГУ

Н.С. Гаркуша

**Руководитель
структурного подразделения:**

Директор
Института ВШГУ РАНХиГС

А.М. Колесников

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании
ученого совета Института ВШГУ «19» декабря 2023 г., протокол № 09

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации**

Институт «Высшая школа государственного управления»

ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА
заседания Учёного совета

от 19 декабря 2023 г.

№ 09

Москва

По пункту 4 повестки дня

Председателя – Колесников Алексей Маркович

Ученый секретарь – Готовщикова Наталья Эдуардовна

Присутствовали: 15 чел.

Повестка дня. Об утверждении программы повышения квалификации на год.

СЛУШАЛИ: Гаркушу Н.С., директора центра подготовки руководителей и команд цифровой трансформации Института ВШГУ РАНХиГС. На обсуждение представлена программа повышения квалификации:

№ п/п	Наименование программы	Форма обучения	Общая трудоемкость программы, час.
1.	Создание и развитие цифровых команд	заочная с применением ЭО	60

Постановили:

Рекомендовать к утверждению Ученым Советом Академии представленную дополнительную профессиональную программу повышения квалификации.

Председатель
Ученого совета Института ВШГУ РАНХиГС

А.М. Колесников

Секретарь
Ученого совета Института ВШГУ РАНХиГС

Н.Э. Готовщикова

ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ
на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Создание и развитие цифровых команд»

Актуальность программы продиктована необходимостью повышения профессионального уровня руководителей с помощью применения в работе современных подходов и моделей формирования команд.

Образовательная программа строится на основе профессионального стандарта «Консультант в области управления персоналом» (утвержден Приказом Минтруда России от 04.04.2022 № 197н).

Программа состоит из пяти дисциплин: «Концепции миров и эффективность команды», «Формирование команды: подходы и модели», «Компетенции руководителя: от делегирования до открытости», «Жизненный цикл специалиста в команде», «Развитие команды: от знакомства до тесных связей» и предусматривает итоговую аттестацию по окончании обучения.

Программа направлена на формирование и совершенствование компетенций, направленных на создание высокоэффективной команды в условиях турбулентного, случайного, хаотичного, враждебного мира.

Реализуется заочная форма обучения с применением электронного обучения. Общая трудоемкость программы – 60 академических часов. Итоговая аттестация с применением ЭО составляет 2 академических часа.

Документ об освоении программы – удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Представленная программа соответствует требованиям, предъявляемым к дополнительным профессиональным программам повышения квалификации, и рекомендуется к реализации.

Рецензент

ведущий научный сотрудник,
руководитель департамента
искусственного интеллекта
НОЦ «Технологии искусственного интеллекта»
МГТУ им. Н.Э. Баумана, к.т.н.



В.С. Тынченко

ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Создание и развитие цифровых команд»

Актуальность программы обусловлена необходимостью владения методами создания и развития команд для более ускоренного и качественного выполнения поставленных задач и достижения целей организации.

Целью дополнительной профессиональной программы повышения квалификации является обучение руководителей принципам создания высокоэффективной команды в условиях турбулентного, случайного, хаотичного, враждебного мира.

Программа предназначена для слушателей, имеющих среднее профессиональное и/или высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет). Реализуется на основе профессионального стандарта «Консультант в области управления персоналом».

Освоение программы строится на изучении следующих дисциплин:

1. Концепции миров и эффективность команды.
2. Формирование команды: подходы и модели.
3. Компетенции руководителя: от делегирования до открытости.
4. Жизненный цикл специалиста в команде.
5. Развитие команды: от знакомства до тесных связей.

Общая трудоемкость программы составляет 60 академических часов.

Форма обучения по программе: заочная с применением электронного обучения.

Заключение: программа соответствует требованиям, предъявляемым к дополнительным профессиональным программам повышения квалификации, и рекомендуется к реализации.

Рецензент:

Ведущий специалист
Дирекции по развитию образования,
кандидат юридических наук, доцент



А.Ю. Петров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель и задачи реализации программы.....	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения	5
1.4. Категория слушателей.....	6
1.5. Формы обучения и сроки освоения	6
1.6. Период обучения и режим занятий.....	6
1.7. Документ о квалификации.....	6
2. Содержание программы	7
2.1. Календарный учебный график	7
2.2. Учебный план.....	8
2.3. Содержание программы по дисциплинам.....	9
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	10
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	10
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	10
4. Оценка качества освоения программы.....	15

Приложение № 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель и задачи реализации программы

Целью дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Создание и развитие цифровых команд» является обучение руководителей принципам создания высокоэффективной команды в условиях турбулентного, случайного, хаотичного, враждебного мира.

Задачи:

- показать различия команды и рабочей группы, а также различные виды команд, их положительные и отрицательные стороны;
- дать представление об основных подходах к формированию команд, которые могут быть использованы слушателями после прохождения обучения;
- обучить слушателя основным компетенциям лидера (руководителя) команды, которые позволяют добиться эффективной работы;
- показать слушателю, какие этапы в командной деятельности проходит сотрудник и как сделать так, чтобы его работы была максимально эффективной;
- дать представление о стадиях развитии команды по Брюсу Такману.

1.2. Нормативная правовая база

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «Об образовании в Российской Федерации».
3. Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 (от ред. от 15.11.2013) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
4. Протокол президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 25.06.2021 № 19.
5. Приказ Минтруда России от 04.04.2022 № 197н «Об утверждении Профессионального стандарта 07.014 «Консультант в области управления персоналом» (В/02.6; В/04.6; В/07.6).
6. Приказ РАНХиГС № 01–6230 от 22.09.2017 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
7. Приказ РАНХиГС № 02–461 от 19.04.2019 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».
8. Приказ РАНХиГС № 02–835 от 13.08.2021 «Об утверждении положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».
9. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
10. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» (начало действия документа - 01.09.2024, за исключением отдельных положений).

11. «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).

12. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).

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

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

15. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

- «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 04.08.2023, с изм. от 24.10.2023) (с изм. и доп., вступ. В силу с 01.09.2023);
- ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности; ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст (ред. от 2.09.2023);
- Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ 31.10.2002 № 787 (с изм. и доп. от 20.12.2003г.).

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Профессионально специализированные компетенции ПСК ¹ (формируются и совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Консультирование физических лиц и организаций в области управления персоналом.	ПСК-1. Реализация консультационного проекта в области подбора персонала.	Знать: методы, показатели и критерии оценки претендентов для целей подбора и отбора персонала.	Уметь: выявлять направления совершенствования системы, методов и процессов обеспечения организации персоналом.	Владеть практическими навыками по разработке методологии и технологии подбора персонала в соответствии с особенностями организации.
	ПСК-2. Реализация консультационного проекта в области обучения и развития персонала.	Знать: технологии, методы, показатели и критерии оценки эффективности обучения и развития персонала.	Уметь: выявлять причины неэффективности и резервы повышения эффективности системы обучения и развития персонала организации.	Владеть практическими навыками по разработке проектов обучения персонала в соответствии с целями и

¹ Приказ Минтруда России от 04.04.2022 № 197н «Об утверждении Профессионального стандарта 07.014 «Консультант в области управления персоналом» (В/02.6; В/04.6).

				особенностями организации.
	ПСК-3 ² . Коучинг руководителей функциональной области.	Знать: технологии и методы разрешения конфликтов Нормы этики консультирования и делового общения.	Уметь: определять личные и профессиональные цели, убеждения и ценности руководителя.	Владеть практическими навыками по диагностике эффективности управления персоналом и перспектив развития функциональной области управления персоналом для достижения целей организации.

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование, подтвержденное документами государственного образца.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Заочная форма обучения. Занятия проводятся с применением электронного обучения (далее – ЭО).

Общая трудоемкость программы составляет 60 академических часов, из них 58 академических часов – самостоятельная работа применением ЭО, 2 академических часа – итоговая аттестация, тестирование с применением ЭО.

1.6. Период обучения и режим занятий

Периоды обучения составляют: 10 недель, 12 недель.

Режим занятий: по 2-8 часов в день.

1.7. Документ о квалификации

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

² Приказ Минтруда России от 04.04.2022 № 197н «Об утверждении Профессионального стандарта 07.014 «Консультант в области управления персоналом» (В/07.6).

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:
СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения;
ИА ЭО – итоговая аттестация с применением электронного обучения.

Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Период обучения – 10 недель	
1– 9 недели	10 неделя
СР ЭО	СР ЭО ИА ЭО

Таблица 2.1.2

Период обучения – 12 недель	
1 – 11 недели	12 неделя
СР ЭО	СР ЭО ИА ЭО

2.2. Учебный план

Учебный план

Таблица 3

N п/п	Наименование (модуля/раздела/дисциплин ы/темы)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час					Контактная работа (с применением электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			В том числе					В том числе					В том числе									
			Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20	ПСК-1 ПСК-2			
1.	Концепции миров и эффективность команды	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	-	-	-	-	ПСК-2			
2.	Формирование команды: подходы и модели	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	-	-	-	-	ПСК-1			
3.	Компетенции руководителя: от делегирования до открытости	24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24	-	-	-	-	ПСК-3			
4.	Жизненный цикл специалиста в команде	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	-	-	-	-	ПСК-1			
5.	Развитие команды: от знакомства до тесных связей	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	-	-	-	-	ПСК-2			
Итоговая аттестация		2	Зачет (тестирование с применением ЭО)																			
Всего:		60	-	-	-	-	-	-	58	-	-	-	-	58	-	-	-	2				

2.3. Содержание программы по дисциплинам

Содержание программы по дисциплинам

Таблица 4

Номер дисциплины и ее наименование	Содержание дисциплины
1. Концепции миров и эффективность команды.	Тема 1. VUCA, BANI, SHIVA и TACI: буквы, объясняющие мир. Тема 2. Влияние миров на создание и развитие команды. Тема 3. Виды современных команд. Тема 4. Как создать успешную команду: 7 детерминант.
2. Формирование команды: подходы и модели.	Тема 1. Ролевой подход: модель Белбина. Тема 2. Ролевой подход: «Колесо команды» и другие модели. Тема 3. Эмоциональная сплоченность и проблемно-ориентированный подход.
3. Компетенции руководителя: от делегирования до открытости.	Тема 1. Делегирование: как правильно поставить задачу? Тема 2. Мотивирование: когда сотрудники сами жаждут работать. Тема 3. Партнерство: как стать не просто руководителем, а лидером. Тема 4. Требовательность: когда сотрудники выполняют ВСЕ. Тема 5. Открытость: как сделать так, чтобы вам доверяли?
4. Жизненный цикл специалиста в команде.	Тема 1. Как сделать так, чтобы у вас работали: HR-брендинг, рекрутинг, ожидание и адаптация. Тема 2. Как сделать так, чтобы у вас продолжали работать: управление талантами, развитие профессионализма, баланс, оффбординг.
5. Развитие команды: от знакомства до тесных связей.	Тема 1. Стадии развития команд по Брюсу Такману. Тема 2. Дисфункции команды: модель пяти пороков.

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Программа реализуется с применением ЭО. Слушатель программы должен иметь возможность использовать компьютер или ноутбук с возможностью посещения веб-страниц: образовательной платформы <https://lms.cdto.center> (включая просмотр медиа-контента: изображений и видео), поисковых систем, платформ для совместной работы (например, сервисы Яндекс и Microsoft и др.). Для целей информирования и сопровождения слушателей в процессе обучения используется общедоступный бесплатный мессенджер Telegram.

Учебные занятия с применением ЭО и итоговая аттестация с применением ЭО проводятся с использованием образовательной платформы <https://lms.cdto.center>.

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

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

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

3.2.1. Методические рекомендации для подготовки к самостоятельной работе

Подготовка к самостоятельной работе:

Подготовка к практическому занятию по дисциплинам программы основывается на изучении учебных материалов, размещенных на образовательной платформе.

Для подготовки к практическим занятиям слушатель использует учебные материалы, размещенные на образовательной платформе, список литературы и информационные ресурсы.

Примеры заданий для самостоятельной работы:

Вопрос 1. Какие из утверждений характеризуют ТАСІ-мир?

- Чрезмерные издержки и незапланированные негативные последствия деятельности институтов и организаций
- Нестабильность и сложность мира
- Предсказуемость и простота мира
- Хаотичность и случайности мира
- Появление новых непривычных вызовов

Вопрос 2. Сопоставьте тип команды с его характеристикой.

Тип команды	Характеристика
Управленческая команда	Команда создается для разработки и реализации стратегии, формирование развивающей среды организации.
Функциональная команда	Профессиональная деятельность команды заключается в выполнении конкретных задач в рамках одного из направлений.
Кросс-функциональная команда	Эта команда собирается для решения сложных, разноплановых задач. В нее входят сотрудники разных

	подразделений, как правило, находящиеся на одном уровне иерархии.
Проектная команда	Временная команда, которая создается для достижения целей, показателей и результатов.
Виртуальная команда	Некоторые проблемы этой команды – контроль, коммуникация, организованность, командный дух.

Вопрос 3. Что из перечисленного относится к детерминантам эффективности команды?

- Иерархия.
- Баланс ответственности и полномочий
- Коллективный отдых
- Организация постоянного обмена знаниями
- Требовательность
- Контроль

Вопрос 4. Что из перечисленного является преимуществом модели управленческих ролей Базарова?

- Использование принципа «от частного к общему»
- Простая и объединенная логика описания критических точек управления
- Гарантированная совместимость сотрудников в команде
- Оптимальная возможность оценить управленческий потенциал выборки или проранжировать сотрудников по их способности к управленческой деятельности

Вопрос 5. Что из перечисленного соответствует принципам материальной мотивации?

- Максимальный размер премии участника определяется по результатам проекта
- Премия никак не зависит от удовлетворенности сотрудников работой в проекте
- Максимальный размер премии пропорционален достигнутому результату и объему трудозатрат, необходимых для достижения результата
- Общий премиальный фонд формируется на основе плановых премий сотрудников

3.2.2. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) //Собрании законодательства РФ, 04.08.2014, N 31, ст. 4398.
2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (с изменениями и дополнения от 02.11.2023г.) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» - URL: <http://www.pravo.gov.ru>
3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (с изменениями и дополнения от 06.02.2023г.) «О персональных данных» - URL: <http://www.pravo.gov.ru> – 31.12.2017.
4. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи» (с изм. и доп., вступ. в силу от 04.08.2023г.) - URL: <http://www.pravo.gov.ru> – 30.12.2015.
5. Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ (с изм. и доп. от 14.07.2022г.) «О

коммерческой тайне» - URL: <http://www.pravo.gov.ru> – 18.04.2018.

6. Приказ Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 18.11.2020 № 600 (ред. от 14.01.2021) «Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели развития Российской Федерации «Цифровая трансформация».

7. Указ Президента РФ от 05.12.2016 № 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 12.12.2016, N 50, ст. 7074.

8. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=357927&demo=1>.

9. Протокол президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 25.06.2021 №19.

10. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7).

11. Перечень поручений по итогам совещания по вопросам развития технологий в области искусственного интеллекта (утв. Президентом РФ 12.06.2019 № Пр-1030).

Основная литература:

1. Горелов, Н. А. Развитие информационного общества: цифровая экономика : учебное пособие для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10039-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/book/razvitie-informacionnogo-obschestva-cifrovaya-ekonomika-515661>.

2. Айдаркина Е.Е., Ласкова Т.С. Компаративистика моделей формирования команд в организациях. [Электронный ресурс] // Вестник Академии знаний, 2021 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komparativistika-modeley-formirovaniya-komand-v-organizatsiyah/viewer>

3. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой / П.Безручко. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 368 с.

4. Болдырева Н.В., Болдырева Н.П. Ключевые компетенции в современных условиях [Электронный ресурс] // Вестник евразийской науки. 2022. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-kompetentsii-v-sovremennyh-usloviyah/viewer>

5. Катценбах Дж. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. / Дж. Катценбах, Д. К. Смит М.; [перевод с английского И. Евстегнеева]. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 376 с.

6. Кожевникова Л.В., Старовойтова И.Е. Формирование виртуальных команд: удаленный тимбилдинг и лидерство. [Электронный ресурс] // Вестник университета. 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-virtualnyh-komand-udalennyy-timbilding-i-liderstvo/viewer>

7. Кудрявцев Н.Г., Темербекова А.А. О принципах формирования команды для метода проектных интерфейсов. [Электронный ресурс] // Мир науки, культуры, образования. 2022. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-printsipah-formirovaniya-komandy-dlya-metoda-proektnyh-interfeysov/viewer>

8. Лапыгин Ю.Н., Розеноков М.А. Компетенции команды на этапах реализации проектов. — [Электронный ресурс] — Государственное и муниципальное управление. Ученые записки, 2022. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-komandy-na-etapah-realizatsii-proektov/viewer>

9. Москвитина Н.В. Стратегии управления человеческими ресурсами и методы подготовки персонала. — [Электронный ресурс] — Социология, 2022. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-i-metody-podgotovki-personala/viewer>

10. Рузикулов Р.Р. Компоненты оценки управленческих компетенций руководителя. [Электронный ресурс] // Международный научно-исследовательский журнал. 2022 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komponenty-otsenki-upravlencheskih-kompetentsiy-rukovoditelya/viewer>

11. Синева Н.Л., Соколов В.А., Яшкова Е.В. Теория поколений: особенности управления сотрудниками в современном мире. [Электронный ресурс] // Проблемы современного педагогического образования. 2021. <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-pokoleniy-osobennosti-upravleniya-sotrudnikami-v-sovremennom-mire/viewer>.

Дополнительная литература:

1. Адизес, Ицхак Калдерон. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон Адизес; [перевод с английского Т. Гутман]. – 9-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 258 с.

2. Вайл П. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения [Электронный ресурс] / П. Вайл, С. Ворнер; пер. И. Окунькова. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 264 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/82656.html>

3. Верганти Р. Инновации, направляемые дизайном: как изменить правила конкуренции посредством радикальных смысловых инноваций. – [Электронный ресурс]. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. – 384 с. – ISBN 978-5-7749-1391-6. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1043177>

4. Гид HBR. Управление проектами: мотивировать команду, выбирать нужных людей, достигать результата / [главный редактор С. Турко]; [перевод с английского М. Кульнева]. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 185 с.

5. Государство как платформа: люди и технологии. Аналитический доклад – [Электронный ресурс]. – М.: Центр подготовки руководителей и команд цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС, 2019. – URL: <https://www.ranepa.ru/images/docs/cdto-hspa/21-03-2019-doklad-shklyaruk.pdf>

6. Дерби Э. Психология управления изменениями: 7 главных правил / Э. Дерби; [перевод с английского Е.Рыбакова]. – М.: Альпина-Паблишер, 2020. – 220 с.

7. Имаи Масааки. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества [Электронный ресурс]/ Имаи Масааки – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 418 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/82919.html>

8. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.И. Всяких [и др.]. – Электрон. текстовые данные. М.: ДМК Пресс, 2018. – 246 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/89598.html>

9. Свод знаний по управлению бизнес-процессами. BPM СВОК 3.0: перевод с английского / [научные редакторы Белайчук А. А., Елифёров В. Г.]. – 2-е изд., – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 480 с.

10. Чернышева А. М. Управление продуктом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 373 с.

11. Четвертая промышленная революция. Целевые ориентиры развития промышленных технологий и инноваций. Информационный документ / Х. Лёрэн [и др.] – Швейцария: Всемирный экономический форум, 2019. – 48 с.

Интернет-ресурсы:

1. <https://youtu.be/iVXeTPBQPcs> - Роль молодых профессионалов в обновлении государственных институтов. Панельная дискуссия. Московский финансовый форум.

2. https://skillbox.ru/media/design/chto_takoe_dizayn_myshlenie/ - Лепёхин Е. Что такое дизайн-мышление и как его применять.

3. <https://drive.google.com/file/d/0BzHSLSwEYus2em9aOXdvZFA3RTJvUDZRUmXoF2c4NVF2eEE4/view> - Прогнозы развития человеческого капитала в России. Исследование.

Справочные системы:

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

4. Оценка качества освоения программы

Итоговая аттестация проводится в форме тестирования с применением ЭО.

Итоговая аттестация содержит 10 тестовых вопросов.

Каждый правильный ответ на вопрос теста оценивается в 1 балл, неправильный ответ оценивается в 0 баллов.

По результатам итоговой аттестации слушателю выставляется оценка по двухбалльной системе («зачтено» / «не зачтено»).

Критерии оценки слушателя

Таблица 5

Виды работ	Критерии начисления баллов	Максимальное количество баллов
1. Итоговая аттестация с применением электронного обучения	1 тест (10 вопросов): максимально 10 баллов. 1 балл - 0-10% правильных ответов; 2 балла - 11-20% правильных ответов; 3 балла - 21-30 % правильных ответов; 4 балла - 31-40% правильных ответов; 5 баллов - 41-50% правильных ответов; 6 баллов - 51-60% правильных ответов; 7 баллов - 61-70% правильных ответов; 8 баллов - 71-80% правильных ответов; 9 баллов - 81- 90% правильных ответов; 10 баллов - 91-100% правильных ответов.	10 баллов
Итого:		10 баллов

Для успешного прохождения обучения необходимо набрать не менее 7 баллов за итоговую аттестацию.

Таблица 6

Баллы	Оценка	Критерии оценки	Требования к знаниям
7-10	Зачтено	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, который набрал 7 и более баллов в соответствии с установленными критериями баллов.	1. Твердые знания основного объема программного материала. 2. Полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий, инструментов в рамках выполнения обсуждаемых заданий. 3. Конкретные, логичные и исчерпывающие ответы на вопросы теста. 4. Свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной литературы.

			5. Демонстрация полного овладения знаниями, умениями и навыками в рамках требований программы.
0-6	Не зачтено	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который набрал 6 и менее баллов в соответствии с установленными критериями баллов.	1. Допускаются ошибки при демонстрации знаний основного объема программного материала. 2. Частичное понимание или непонимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, ошибки в основных понятиях и обозначении инструментов в рамках выполнения обсуждаемых заданий. 3. Недостаточно конкретные, логичные и исчерпывающие ответы на вопросы теста. 4. Затруднения в использовании в ответах на вопросы материалов рекомендованной литературы. 5. Недостаточное овладение знаниями, умениями и навыками в рамках требований программы.

Условие получения удостоверения о повышении квалификации

Условием получения Удостоверения о повышении квалификации является получение слушателем оценки «Зачтено» на итоговой аттестации.

Примеры тестовых вопросов для итоговой аттестации

Вопрос 1. Выберите несколько ответов. Что из перечисленного относится к детерминантам эффективности команды?

- Контроль
- *Баланс ответственности и полномочий – правильный ответ*
- Требовательность
- *Организация постоянного обмена знаниями – правильный ответ*
- *Коллективный отдых – правильный ответ*
- Иерархия

Вопрос 2. Выберите несколько ответов. Что из перечисленного является недостатками модели командных ролей Белбина?

- *Модель ограничена в работе с уже существующими коллективами, подобранными по профессиональному принципу – правильный ответ*
- *В модели не учитываются психологические особенности личности – правильный ответ*
- Образование конфликтов между членами команды в реальной деятельности
- Преобладание личных целей над коллективными из-за желания сотрудников соответствовать своей роли

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 7

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Реализация консультационного проекта в области подбора персонала.	1. Понимает методы, показатели и критерии оценки претендентов для целей подбора и отбора персонала. 2. Демонстрирует навык формирования цифровых команд.
ПСК-2. Реализация консультационного проекта в области обучения и развития персонала.	1. Использует в своей работе знания о технологиях и методах оценки эффективности развития персонала. 2. Демонстрирует понимание причины неэффективности системы обучения персонала. 3. Демонстрирует навыки по разработке проектов развития цифровых команд.
ПСК-3. Коучинг руководителей функциональной области.	1. Использует в своей работе методы разрешения конфликтных ситуаций. 2. Демонстрирует навыки по диагностике эффективности управления персоналом и перспектив развития.