

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

Институт «Высшая школа государственного управления»

Утверждена
ученым советом РАНХиГС
от «23» мая 2023 г. Протокол № 08

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

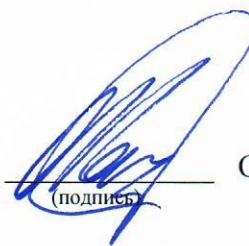
«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ»

(наименование программы)

Москва 2023

Разработчик:

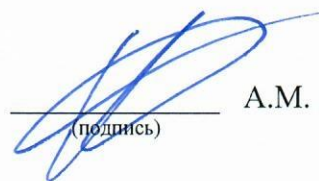
Заместитель директора
Института ВШГУ РАНХиГС


(подпись)

О.И. Кондратенко

Руководитель программы:

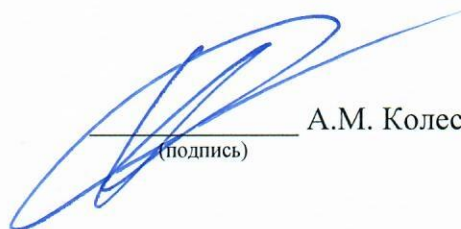
Заместитель директора
Института ВШГУ РАНХиГС


(подпись)

А.М. Колесников

**Руководитель
структурного подразделения**

Заместитель директора
Института ВШГУ РАНХиГС


(подпись)

А.М. Колесников

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена на заседании ученого совета
Института ВШГУ от «05» мая 2023 г., протокол № 02.

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 05 мая 2023 г.

№ 02

Москва

По пункту 2 повестки дня

Заместитель Председателя – Колесников Алексей Маркович

Ученый секретарь – Готовщикова Наталья Эдуардовна

Присутствовали: 5 чел.

Повестка дня: 1. Об утверждении программы повышения квалификации на год.

СЛУШАЛИ: О.И. Кондратенко, заместителя директора Института ВШГУ РАНХиГС.
На обсуждение представлена программа повышения квалификации:

№ п/п	Наименование программы	Форма обучения	Количество часов (общая трудоемкость /очно/контактная работа)
1.	Управление проектами	очная	60/50/50

Постановили:

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

Заместитель Председателя Ученого совета
Института ВШГУ

А.М. Колесников

Секретарь Ученого совета Института ВШГУ

Н.Э. Готовщикова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации.....	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты освоения	6
1.4. Категория слушателей.....	8
1.5. Формы обучения и сроки освоения.....	8
1.6. Период обучения и режим занятий	8
1.7. Документ о квалификации	8
2. Содержание программы	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план.....	9
2.3. Содержание программы по темам.....	11
3. Организационно-педагогическое обеспечение.....	12
3.1. Кадровое обеспечение	12
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы..	13
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	13
4. Оценка качества освоения программы повышения квалификации	19
4.1. Фонд оценочных средств	19

Приложение 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации направлена на повышение профессионального уровня обучающихся в рамках имеющейся квалификации.

Цель реализации программы: повышение личной эффективности в управлении собой и развитие управленческих навыков.

1.2. Нормативная правовая база

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативных документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
3. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
4. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
5. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»;
6. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (зарегистрирован в Минюсте РФ 8 апреля 2022 г. регистрационный № 68136 (D/01.6));
7. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1016 (зарегистрирован. в Минюсте России 27.08.2020 № 59497);
8. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации»;
9. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

При формировании образовательной программы учтены:

10. 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;

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. Письмо Минтруда России от 26.04.2017 № 18-1/10/В-3260 «О разработке справочника квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих»;
13. ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст;
14. ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, определенный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

1.3. Планируемые результаты освоения

Таблица 1

Планируемые результаты освоения программы повышения квалификации

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Коммуникативная	ОПК-7¹ - способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	Знать: - условия, принципы, механизмы взаимодействия органов власти, бизнеса и гражданского общества, системы взаимодействия, которая функционирует как различные институты государства и общества	Уметь: - организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов власти с гражданским обществом и СМИ	<i>Владеть навыками</i> выстраивания эффективного взаимодействия и сотрудничества с институтами публичной власти, гражданского общества, СМИ в процессе профессиональной деятельности
ВД 2. Управление персоналом организации	ПСК-1² - организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	Знать: - методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; - основы профессиональной ориентации; - нормы этики делового общения.	Уметь: - применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры; - составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала; - соблюдать нормы этики делового общения.	<i>Владеть навыками:</i> - разработки планов карьеры профессиональной персонала; - анализа эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовки предложений по развитию.

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1016 (зарегистрирован в Минюсте России 27.08.2020 № 59497).

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (зарегистрирован в Минюсте РФ 8 апреля 2022 г. регистрационный № 68136 (D/01.6)).

ВД 3. Персональная эффективность	ПЛК-1 ³ - умение рационально использовать время и достигать результат	Не указано	<i>Поведенческие индикаторы:</i> – обеспечивает выполнение работы в установленные сроки; – сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата; – обеспечивает контроль над процессами и людьми.	
ВД 4. Лидерство	ПЛК-2 ³ - умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	Не указано	<i>Поведенческие индикаторы:</i> – четко ставит задачи и контролирует их исполнение; – распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку; – поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию; – демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы, вдохновляет других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели.	
Универсальные компетенции				
Код и наименование компетенции		Знания	Умения	Практический опыт
УК-3 ⁴ - способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде		<i>Знать:</i> - методы, принципы, технологии управления персоналом, формирования команд для решения поставленных задач; - общие формы организации деятельности коллектива; - основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели; - возможные нестандартные ситуации, возникающие в процессе профессиональной деятельности	<i>Уметь:</i> - создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду; - учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег; - предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; - действовать в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности	<i>Владеть навыками:</i> - формирования команды для решения поставленных задач; - постановки цели в условиях командной работы; - способами управления командной работой в решении поставленных задач; - преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета; - методами и приемами работы в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности

³ Методический инструментarium по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programs/gossluzhba/16/1>

⁴ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1016 (зарегистрирован в Минюсте России 27.08.2020 № 59497).

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются: государственные гражданские служащие (федеральные и субъекты Российской Федерации), муниципальные служащие; эксперты, сотрудники организаций, учреждений и предприятий различных форм собственности; внештатные сотрудники.

Требования к слушателям программы:

среднее профессиональное, высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения: очная.

Общая трудоемкость программы составляет 60 академических часов: 50 академических часов контактной работы со слушателями (тренинги), в том числе 2 часа – итоговая аттестация; 10 академических часов – самостоятельная работа.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 6 дней.

Режим занятий: по 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 25 человек, практической (семинарской) группы – 25 человек.

1.7. Документ о квалификации

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

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2

Календарный учебный график

Период обучения – 6 дней					
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день
УЗ СР	УЗ СР	УЗ	УЗ СР	УЗ СР	УЗ ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебное занятие.

СР – самостоятельная работа.

ИА – итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 3

Учебный план

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.				Самостоятельная работа, час				Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции	
			Всего	В том числе			Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические занятия / (семинарские) в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические занятия / (семинарские) в интерактивной форме						Контактная самостоятельная работа, час
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	ОПК-7 ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2 УК-3		
1.	Модуль 1. Личная эффективность	28	24			24		4													
1.1	Целеполагание и проблематизация коммуникации при декомпозиции цели	6	6			6															
1.2	Эффективная коммуникация руководителя	8	6			6		2													
1.3	Эффективное взаимодействие с членами команды при совместном решении проблем	6	6			6															
1.4	Критерии и ключевые навыки личной эффективности	8	6			6		2													

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
Модуль 1. Личная эффективность	
Тема 1.1 Целеполагание и проблематизация коммуникации при декомпозиции цели (тренинг)	Личная эффективность, целеполагание. Ключевые задачи, ведущие к успеху. Варианты решения задачи. Интеллект-карта. Оценка вариантов. Фильтр принятия решения. Разработка плана. Самотивация и доведение дел до конца. Принятие лучших решений. Организация рабочего процесса (самоорганизация). Структурирование деятельности. Система планирования на основе целей и ключевых областей. Управление временем и KPI.
Тема 1.2 Эффективная коммуникация руководителя	Цикл делового общения. Методы привлечения внимания. Активное слушание партнера. Правила аргументации и другие способы оказания влияния. Эффективная и эффектная презентация идей и проектов. Управление эмоциями, эмоциональный интеллект. Необходимые составляющие командного взаимодействия. Ролевое распределение. Деление ролей по Белбину. Проведение собраний. Групповой поиск и принятие решений.
Тема 1.3 Эффективное взаимодействие с членами команды при совместном решении проблем	Коммуникация в команде: делегирование полномочий. Коммуникация в команде: согласованное взаимодействие. Роли и ролевая пластичность в команде. Лидер и команда. Принятие командных решений. Межкомандное взаимодействие. Команда: цели. Ценности, нормы.
Тема 1.4 Критерии и ключевые навыки личной эффективности	Критерии личной эффективности. Мышление стратега. Выполнение ключевых показателей эффективности (KPI).
Модуль 2. Эффективная работа в команде	
Тема 2.1 Различные стили управления, руководства и мотивации (тренинг)	Знакомство с видами стилей управления. Выбор стиля управления командой. Выполнение упражнений. Подведение результатов и итогов (впечатления, мнения о тренинге, пожелания).
Тема 2.2 Эффективное управление на основе типологии DISC (тренинг)	Описание основных типов сотрудников DISC. Преимущества и ограничения каждого типа DISC. Специфика взаимодействия с каждым типом. Определение типа личности руководителя. Основные виды мотивации персонала.
Тема 2.3 Диагностика внутренних барьеров и планирование шагов по их устранению	Ознакомление с приемами борьбы со стрессом и прокрастинацией. Сбор информации для проведения корпоративных мероприятий, улучшению микроклимата компании, созданию условий для благоприятной рабочей среды. Снижение уровня эмоционального выгорания. Планирование посредством «мозгового штурма» мероприятий по профилактике эмоционального выгорания. Повышение уровня сплоченности коллектива.
Тема 2.4 Выбор поведенческих тактик в зависимости от личностного профиля собеседника	Типы собеседников и их варианты поведения. Тактика поведения с собеседниками различных психологических типов. Выполнение упражнений. Подведение результатов и итогов (впечатления, мнения о тренинге, пожелания).

3. Организационно-педагогическое обеспечение 3.1. Кадровое обеспечение

Таблица 5

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессион альной деятельност и или дополнитель ная квалификац ия	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
						Всего	В том числе по преподаваем ой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ермилин Андрей Николаевич	Академия Гражданской Авиации г. Санкт- Петербурга Специальность – «Психофизиологи ческий и профессиональны й отбор персонала»	Аккредитованный тренер на проведение бизнес- симуляции Livon (Selemt™), 2008 Keinbaum «Тренинг для тренеров» по программе Q-Check 2011 Accountability- развитие персональной ответственности за бизнес результат. DOOR Russia 2015	Партнер Группы компаний «EVERYCO», бизнес-тренер <i>Дополнительное место работы - внешний совместитель, договор ГПХ</i>	-	19	7	7	Модуль 1. Личная эффективность Модуль 2. Эффективная работа в команде
Соловьев Владимир Александрович	МГИМО., специализация – международные экономические отношения, 1997 г Международные тренинговые сертификации в Германии и Великобритании	-	Основатель и Управляющий партнёр Группы компаний EVERYCO, Член Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом при Президенте РФ, тренер Институт ВШГУ РАНХиГС, эксперт Центра программ подготовки руководителей высшего звена <i>Дополнительное место работы - внешний совместитель, почасовая оплата труда</i>	-	25	20	20	Модуль 1. Личная эффективность Модуль 2. Эффективная работа в команде

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для обеспечения обучения слушателей и проведения итоговой аттестации по программе Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотекой, имеющей рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерными классами.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами. Универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по завершении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Самостоятельная работа

Вопросы для самостоятельной подготовки

1. Современные проблемы командообразования за рубежом.
2. Проблематика командообразования в России.
3. Супервизия как условие эффективной деятельности тренера по командообразованию.
4. Критерии профессионального здоровья тренера по командообразованию.
5. Психологическая основа «профессиональных рисков» в деятельности специалиста.
6. Формы групповой работы по командообразованию.
7. Формирование профессиональных навыков тренеров и членов команды.
8. Технологии командообразования.
9. Базовые навыки и умения проведения тренингов по командообразованию.
10. Роль защитных механизмов в командообразовании.
11. Формирование психологической культуры специалиста по командообразованию.
12. Место командообразования в структуре социальной психологии. Основные категории.
13. Общие теоретические основы групповой работы.
14. Место командообразования в PR-деятельности.
15. Возможности командообразования в PR.
16. Понятие «команда», признаки, принципы и механизмы достижения.
17. Формы командообразования, цели и задачи командообразования.
18. Условия и принципы эффективной групповой работы.
19. Подбор кандидатов в команду: приоритетные и вторичные признаки.
20. Умения и навыки членов команды.
21. Структура групповой работы: вводная, основная и заключительная.
22. Динамика групповой работы.
23. Этапы, методы, приемы и техники групповой работы.

24. Результативность и эффективность: сходство и различие понятие.
25. 8 навыков высокоэффективных людей С. Кови. Метод Франклина.
26. Методы работы с негативной информацией.
27. Стратегия «управление временем» как управление собственной деятельностью.
28. Типичные ошибки человека, ведущие к потерям их времени.
29. Способы расслабления и обретения спокойствия.
30. Управление другими начинается с управления собой.
31. Влияние постановки разумных личных ценностей на результативность работы.
32. Постоянный личностный рост - залог успеха.
33. Составьте список своих достоинств и недостатков (личностные качества подтвердите их фактами)
34. Ответьте письменно на вопрос: «Что должно произойти, чтобы чувствовать себя эффективным?»
35. Нарисуйте свой идеал человека, с которым хотели бы общаться.
36. Выполните хронометраж рабочего дня и оцените высказывание «Как мы проживаем один день, так мы проживаем всю жизнь».
37. Внедрите технологию планирования времени в собственную жизнедеятельность, выполните анализ полученного опыта.
38. Составьте ежедневный план на неделю вперед с применением методик, рассмотренных на семинарском занятии, включая: Принцип Парето, Матрицу Эйзенхауэра, методику контекстного планирования.
39. Определите параметры собственного стиля работы, их анализ на предмет эффективности трудовой деятельности. Выявите собственных жизненных приоритетов относительно карьерного роста.
40. Осуществите собственный анализ имеющихся средств для достижения самостоятельно поставленной среднесрочной цели.
41. Проанализируйте свой обычный день и распределите все дела в зависимости от их важности и срочности (важные и срочные; срочные, но не важные, важные, но не срочные; не важные и не срочные) в % соотношении так чтобы в сумме получалось 100%.
42. Сформулируйте цели во всех сферах своей деятельности сроком на 5 лет. Структурируйте цели и расставьте приоритеты. С помощью дерева целей разложите их на задачи.

Примеры практических заданий

1. Лидерство и построение эффективной команды

Ответьте на вопросы:

- Что такое рефлексия?
- Как руководитель, используя инструмент для саморазвития «Окна Джохари», может заполнить «слепую зону»?
- На какой стадии развития сейчас находится ваша команда? По каким признакам вы это определили?
- Что включает в себя управленческий цикл? Выбрать к какому из этапов относятся следующие действия.

- A) _____
- B) _____
- C) _____
- D) _____

- анализ информации	- нормирование	- нормирование	
- постановка цели	- регламентирование	- регламентирование	- сравнение
- декомпозиция целей	- инструктирование	- инструктирование	- оценка
- планирование	- делегирование	- делегирование	- обратная связь

2. Эффективное управление своим временем

- 1) Вести хронометраж личного времени в течение 15 дней, произвести анализ полученных результатов (выявить структуру расходов времени, соотнести с личными целями).
- 2) Рассчитать показатели личной эффективности на основе дерева личных целей и результатов хронометража.
- 3) Установить на свой смартфон одно из специализированных приложений для таймменеджмента. Используя его распланировать свой рабочий график на ближайшую неделю.
- 4). Необходимо:
 - сформулировать личную миссию;
 - определить личные ценности;
 - сформулировать личные цели на ближайшие 5 лет.

Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020г.) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/;
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 28.04.2023) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/;
3. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 05.12.2022г.) <https://base.garant.ru/185886/>;
4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 29.12.2022) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/;
5. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (в ред. от 04.11.2022) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/;
6. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (посл. ред.) «О противодействии коррупции» (с изменениями и дополнениями от 18.03.2023) <https://base.garant.ru/12164203/>;
7. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (ред. от 17.02.2023) http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_164841/;
8. Постановление Правительства РФ от 30 июня 2004 г. № 324 «Об утверждении Положения о Федеральной службе по труду и занятости» (с изменениями и дополнениями от 18.05.2023) <https://base.garant.ru/12135990/>;
9. 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](https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=357927&demo=1;);
10. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/;

11. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» (с изменениями и дополнениями от 25.08.2021) <https://base.garant.ru/184842/>;
12. Указ Президента РФ от 16.08.2021 N 478 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2021 - 2024 годы» / Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>, 16.08.2021, «Собрание законодательства РФ», 23.08.2021, N 34, ст. 6170;
13. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол № 21) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/;
14. «Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года» (утв. Правительством РФ 29.09.2018) <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71965871/>.

Основная литература:

1. Слинкова, О. К. Персональный менеджмент: учебное пособие для вузов / О. К. Слинкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16189-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/personalnyy-menedzhment-530582>;
2. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16319-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-konfliktami-v-organizacii-530803>;
3. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 553 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15806-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/motivaciya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-509798>;
4. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-izmeneniyami-511071>;
5. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/strategicheskiy-menedzhment-512182>;
6. Румянцева, Ю. В. Лидерство: учебное пособие / Ю. В. Румянцева. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. — 80 с. — ISBN 978-5-00175-157-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126367.html>;
7. Надточий, Ю. Б. Командообразование. Практикум: учебное пособие / Ю. Б. Надточий. — Москва: Дашков и К, 2022. — 108 с. — ISBN 978-5-394-04656-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120715.html>;
8. Надточий, Ю. Б. Командообразование: задания, тесты, игры: учебно-методическое пособие / Ю. Б. Надточий. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2021. — 86 с. — ISBN 978-5-394-04301-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107792.html>;

9. Надточий, Ю. Б. Командообразование: учебное пособие / Ю. Б. Надточий. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2021. — 238 с. — ISBN 978-5-394-04302-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107793.html>;
10. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова [и др.]; под редакцией М. Савиной. — 5-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 288 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/93038.html>
11. Кови, Стивен Лидерство, основанное на принципах / Стивен Кови; перевод П. Самсонов. — 9-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 305 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/83113.html>;
12. Чуркина, М. Управленческая эффективность руководителя / М. Чуркина, Н. Жадько. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 240 с. — ISBN 978-5-9614-1005-1. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82788.html>;
13. Лидерство и командообразование: учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец [и др.]. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 132 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/92983.html>.

Дополнительная литература:

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00630-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/psihologiya-upravleniya-511399#page/1>;
2. Константинов, В. В. Профессиональная деформация личности: учебное пособие для вузов / В. В. Константинов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08760-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/professionalnaya-deformaciya-lichnosti-514385#page/1>;
3. Заборовская, С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе: учебное пособие для вузов / С. Г. Заборовская. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 209 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14805-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/kadrovyy-menedzhment-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-i-municipalnoy-sluzhbe-519830>;
4. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.]; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15359-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/kadrovaya-politika-na-gosudarstvennoy-sluzhbe-520481>;
5. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-gosudarstvennom-i-municipalnom-upravlenii-519151#page/1>;
6. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023.

— 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-531529>;

7. Воган, Эванс Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / Эванс Воган; перевод В. Н. Егоров. — 3-е изд. — Москва: Лаборатория знаний, 2020. — 458 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/37047.html>;

8. Гэри, Кокинз. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Кокинз Гэри; перевод П. Тимофеев; под редакцией П. Лекомцева, В. Григорьевой. — 2-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 328 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/93019.html>;

9. Дэниел, Гоулман Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Гоулман Дэниел, Бояцис Ричард, Макки Энни; перевод А. Лисицына; под редакцией В. ИONOва, М. Савиной. — 6-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 304 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/93042.html>;

10. Бояцис, Ричард. Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Ричард Бояцис, Энни Макки; перевод А. Лисицына. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 300 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82458.html>;

11. Манфред, Кетс Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / Кетс Манфред; перевод М. Шалунова. — 4-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 276 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82725.html>.

Интернет-ресурсы:

- <https://rostrud.gov.ru/rostrud/dokumenty/npa/> - Федеральная служба по труду и занятости Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов <https://docs.cntd.ru/document/556732695/>;
- <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/1577/1028/> - И. А. Васильева, В. В. Ильина, П. В. Николаева «Развитие кадровых технологий на государственной гражданской службе в условиях цифровой трансформации»
- <https://yandex.ru/video/preview/6893668680629350667> - Современные инструменты управления командой

Справочные системы:

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

4. Оценка качества освоения программы

По настоящей дополнительной профессиональной программе повышения квалификации итоговая аттестация проходит в виде зачета в форме тестирования.

4.1 Фонд оценочных средств

Примерный тест для проведения итоговой аттестации

1. Стремитесь ли Вы к использованию в своей работе новейших достижений?
а) Да б) Нет
2. Стремитесь ли Вы к сотрудничеству с другими людьми?
а) Да б) Нет
3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете?
а) Да – краткий, ясный, точный
б) Нет – эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом
4. Разъясняете ли Вы другим причины и основания принимаемых Вами решений?
а) Да б) Нет
5. Доверяют ли Вам люди, которые постоянно или временно находятся в вашем подчинении?
а) Да б) Нет
6. Вовлекаете ли Вы всех исполнителей совместного дела в обсуждение связанных с ним вопросов, если на Вас возложена обязанность ими руководить?
а) Да б) Нет
7. Поощряете ли Вы у подчиненных Вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы?
а) Да б) Нет
8. Помните ли Вы имена тех людей, с которыми общаетесь?
а) Да б) Нет
9. Предоставляете ли Вы свободу действий своим подчиненным в достижении тех целей, которые ставите перед ними?
а) Да б) Нет
10. Контролируете ли Вы ход выполнения задания вашими подчиненными?
а) Да б) Нет
11. Помогаете ли Вы своим подчиненным, если они в этом нуждаются?
а) Да б) Нет
12. Выражаете ли Вы благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?
а) Да б) Нет
13. Стремитесь ли Вы искать в людях лучшие их качества и ориентироваться на них в совместной работе?
а) Да б) Нет
14. Знаете ли Вы о том, как наилучшим образом использовать положительные качества, имеющиеся у Ваших подчиненных, в работе?
а) Да б) Нет
15. Знаете ли Вы интересы и потребности Ваших подчиненных?
а) Да б) Нет
16. Умеете ли Вы быть внимательным слушателем?
а) Да б) Нет
17. Благодарите ли Вы сотрудников за работу в присутствии других?
а) Да б) Нет
18. Делаете ли Вы замечания своим подчиненным? Если да, то в какой обстановке?
а) Да б) Нет
19. Отмечаете ли Вы хорошую работу своих подчиненных, докладывая об итогах

вышестоящему руководителю?

а) Да б) Нет

20. Доверяете ли Вы своим подчиненным?

а) Да б) Нет

21. Стремитесь ли Вы доводить до подчиненных всю основную информацию, получаемую от вышестоящих руководителей и организаций?

а) Да б) Нет

22. Раскрываете ли Вы значение работы, выполняемой каждым из Ваших подчиненных, для общего дела?

а) Да б) Нет

23. Оставляете ли Вы себе и подчиненным время для планирования работы?

а) Да б) Нет

24. Есть ли у Вас план повышения своей квалификации?

а) Да б) Нет

25. Имеется ли у Ваших подчиненных план повышения их квалификации (или индивидуальные планы подобного рода)?

а) Да б) Нет

26. Регулярно ли Вы читаете специальную литературу?

а) Да б) Нет

27. Имеете ли Вы библиотеку новейшей литературы по Вашей специальности?

а) Да б) Нет

28. Заботитесь ли Вы о состоянии своего здоровья, сохранении и повышении работоспособности?

а) Да б) Нет

29. Любите ли Вы выполнять сложную, но интересную работу?

а) Да б) Нет

30. Проводите ли Вы лично обучение своих подчиненных с целью улучшения качества и повышения эффективности их работы?

а) Да б) Нет

31. Знаете ли Вы о том, на какие качества работника необходимо ориентироваться при его приеме на работу?

а) Да б) Нет

32. С желанием ли Вы занимаетесь разбором жалоб и удовлетворением персональных просьб, исходящих от подчиненных?

а) Да б) Нет

33. Сохраняете ли Вы психологическую дистанцию в общении с подчиненными?

а) Да б) Нет

34. Относитесь ли Вы к своим подчиненным с вниманием и уважением?

а) Да б) Нет

35. Уверены ли Вы в себе?

а) Да б) Нет

36. Хорошо ли Вы знаете свои сильные и слабые стороны?

а) Да б) Нет

37. Часто ли Вы проявляете творчество в работе?

а) Да б) Нет

38. Регулярно ли Вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах и т. п.? а) Да б) Нет

39. Достаточно ли гибко Вы себя ведете при принятии решений и в общении с людьми? а) Да б) Нет

40. Готовы ли Вы изменить стиль своего руководства, если потребуется?

а) Да б) Нет

Критерии оценки слушателей на итоговой аттестации

Таблица 6

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он усвоил программный материал, посещал не менее 50 % занятий и принимал активное участие на занятиях
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если он не усвоил программный материал, посещал менее 50 % занятий и не участвовал в обсуждениях и дискуссиях

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 7

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-7 - способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	способен: выстраивать эффективное взаимодействие и сотрудничество с институтами публичной власти, гражданского общества, СМИ в процессе профессиональной деятельности
ПСК-1 - организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	способен: – управлять персоналом организации, применяя технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры; – составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала; – соблюдать нормы этики делового общения.
ПЛК-1 - умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	способен: – эффективно управлять своим временем; – обеспечивать выполнение работы в установленные сроки; – обеспечивает контроль над процессами и людьми.
ПЛК-2 - умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	способен: – четко ставить задачи и контролировать их исполнение; – распределять задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку; – поощрять подчиненных к обучению и профессиональному развитию; – демонстрировать уверенность в успешном разрешении проблемы, вдохновлять других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели.

УК-3 - способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	способен: – формировать команды для решения поставленных задач; – ставить цели в условиях командной работы; – управлять командной работой в решении поставленных задач; – преодолевать возникающие в коллективе разногласия, споры и конфликты на основе учета; – применять методы и приемы работы в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности
--	---