

**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
Протокол от «27» июня 2023 г. № 09

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

Инструменты управления эффективной командой

(наименование программы)

Москва, 2023

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: Демидова С.А., директора центра развития лидерских и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС. На обсуждение представлена программа повышения квалификации:

№ п/п	Наименование программы	Форма обучения	Количество часов общая трудоемкость/ (очно/контактная работа)
1.	Инструменты управления эффективной командой	очная	24/24/24

Постановили:

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

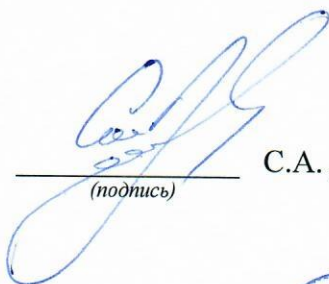
Заместитель Председателя Ученого совета
Института ВШГУ

А.М. Колесников

Секретарь Ученого совета Института ВШГУ

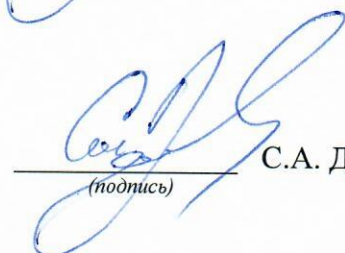
Н.Э. Готовщикова

Разработчик:
директор центра развития лидерских
и управленческих компетенций
Института ВШГУ РАНХиГС



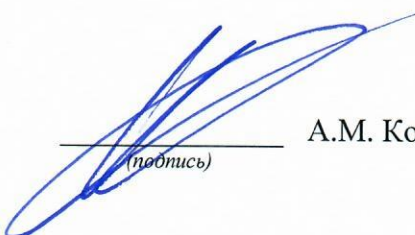
(подпись) С.А. Демидов

Руководитель программы:
директор центра развития лидерских
и управленческих компетенций
Института ВШГУ РАНХиГС



(подпись) С.А. Демидов

Руководитель
структурного подразделения:
заместитель директора
Института ВШГУ РАНХиГС



(подпись) А.М. Колесников

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

Внешняя рецензия

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Инструменты управления эффективной командой»

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Инструменты управления эффективной командой» направлена на повышение профессионального уровня руководителя, получение дополнительных теоретических и практических знаний, совершенствование имеющихся и получение новых компетенций по эффективному управлению персоналом на государственной гражданской службе.

Данная программа нацелена на то, чтобы ее участники познакомились с современными методами и инструментами в области эффективного управления командами, делегирования полномочий, управлением изменениями в организации, освоили технологии укрепления лидерской позиции руководителя при реализации основных управленческих функций на государственной гражданской службе, овладели способами управления конфликтами и профилактикой конфликтов в коллективе, повысили личную эффективность.

Объем программы составляет 24 академических часа: 22 академических часа контактной работы со слушателями и 2 академических часа итоговой аттестации.

Перечень дисциплин четко структурирован по видам учебных занятий с указанием их объемов и соответствует объему часов, отведенному на изучение дисциплины по учебному плану. Подробно определено учебно-методическое и информационное обеспечение программы, перечень основной литературы, справочные материалы.

Содержание программы отвечает возросшим требованиям к стратегическому управлению на государственной гражданской службе и решению сложных разноуровневых профессиональных задач.

В заключение хотелось бы сказать, что программа способствует быстрому и эффективному освоению навыков выстраивания внешних и внутренних коммуникаций, управления конфликтами и профилактикой конфликтов в коллективе, технологиями мотивации персонала.

Документом об освоении программы является удостоверение Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте

Российской Федерации о повышении квалификации установленного Академией образца.

Представленная программа «Инструменты управления эффективной командой» полностью соответствует требованиям, предъявляемым к программам повышения квалификации и рекомендуется к реализации.

Рецензент

Начальник отдела
профессионального развития
кадрового состава



Афремова А.В.

Внутренняя рецензия
на дополнительную профессиональную программу повышения
квалификации «Инструменты управления эффективной командой»

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Инструменты управления эффективной командой» направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации, получение дополнительных теоретических и практических знаний, совершенствование имеющихся и получение новых компетенций по эффективному управлению для достижения высоких результатов в профессиональной деятельности.

Цель программы: повышение профессионального уровня в области лидерства и эффективных коммуникаций, формирование знаний в управлении конфликтами, в вопросах делегирования полномочий, в области эмоционального интеллекта с дальнейшей отработкой навыков самоконтроля, социальной чуткости и других составляющих эмоционального интеллекта, а также повышение личной эффективности.

Образовательная программа строится на основе профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (зарегистрирован в Минюсте РФ 8 апреля 2022 г. регистрационный № 68136 (Н/01.7)).

Форма обучения очная. Общая трудоемкость программы 24 академических часа: 22 академических часа контактной работы со слушателями и 2 академических часа итоговая аттестация в форме зачета, позволяющая оценить качество освоения программного материала.

Программа построена с учетом актуальных потребностей обучаемых и отражает следующие вопросы: ключевые лидерские компетенции руководителя на государственной гражданской службе; личностная эффективность; технологии укрепления лидерской позиции руководителя при реализации основных управленческих функций на государственной службе;

определение сильных сторон команды и инструменты предотвращения развития конфликтов; типичные трудности при делегировании полномочий и методы их решения; мотивация как необходимый критерий вовлеченности сотрудников, управление мотивацией.

По окончании обучения слушателям выдается удостоверение о повышении квалификации Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

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

Рецензент

Директор Центра современных кадровых
технологий ФОИР ВШГУ РАНХиГС,
к.психолог.н., доцент

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.....	6
1.4. Категория слушателей.....	10
1.5. Формы обучения и сроки освоения.....	10
1.6. Период обучения и режим занятий.....	10
1.7. Документ о квалификации.....	10
2. Содержание программы.....	10
2.1. Календарный учебный график.....	10
2.2. Учебный план.....	11
2.3. Содержание программы по темам.....	13
3. Организационно-педагогические условия реализации программы.....	14
3.1. Кадровое обеспечение.....	14
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы....	17
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	17
4. Оценка качества освоения программы.....	22

Приложение № 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Инструменты управления эффективной командой» разработана для федеральных государственных гражданских служащих Федеральной службы по труду и занятости (Роструд).

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель программы: повышение профессионального уровня федеральных государственных гражданских служащих в рамках имеющейся квалификации, формирование теоретических знаний и практических навыков по эффективному управлению профессиональными компетенциями для достижения высоких результатов в профессиональной деятельности.

Задачами программы являются:

- формирование знаний в области лидерства, личной эффективности, эффективных коммуникаций, управлении конфликтами и в вопросах делегирования полномочий;
- формирование практических навыков по построению эффективной команды и мотивации персонала;
- формирование знаний в области эмоционального интеллекта с дальнейшей отработкой навыков самоконтроля, социальной чуткости и других составляющих эмоционального интеллекта.

1.2. Нормативная правовая база

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 14.04.2023);
2. Постановление Правительства РФ от 5 марта 2018 г. № 227 «О некоторых мерах по внедрению информационных технологий в кадровую работу на государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 20.08.2022);
3. Приказ Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (с изменениями и дополнениями от 15.11.2023);
4. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (с изменениями и дополнениями от 13.12.2021);
4. 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 (Н/01.7);
4. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»;
5. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000 (зарегистрирован в Минюсте России 28 августа 2020 г. № 59530);
6. 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)»;

7. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации»);

8. 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:

9. 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).

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

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПКК, ЦЛК (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Коммуникационная	ОПК-8¹ - способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	Знать: основы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, коммуникации и управление конфликтами; особенности командообразования, управления командами;	Уметь: – формирование эффективных команд и управление командным взаимодействием, умение работать с лидерами и группами сопровождения;	Владеть: – установление, поддержание и расширение контактов с гражданами и организациями; – навыки формирования эффективной команды, атмосферы доверия, сплотить команду для достижения цели, вовлечь сотрудников в решение задач, эффективного распределить командные роли, навыки мотивационного управления и вовлечения сотрудников в процесс выработки и принятия командных решений.
ВД 2. Организационно-управленческая	УК-3¹ - способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Знать: – методы, принципы, технологии управления персоналом, формирования команд для решения поставленных задач;	Уметь: – создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду; – предвидеть результаты (последствия) как личных,	Владеть навыками: – умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач; – навыками постановки цели

¹ Федеральный государственный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000 (зарегистрирован в Минюсте России 28 августа 2020 г. № 59530).

		- общие формы организации деятельности коллектива; - основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели; - возможные нестандартные ситуации, возникающие в процессе профессиональной деятельности.	так и коллективных действий; - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; - действовать в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности	в условиях командой работы; - способами управления командной работой в решении поставленных задач; - навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета; - методами и приемами работы в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности.
ВД 3. Стратегическое управление персоналом	ПСК-1²- разработка системы стратегического управления персоналом организации	<i>Знать:</i> - методы управления и развития эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методов обеспечения кадровой безопасности; - цели, стратегию, корпоративную социальную политику и политику по персоналу, корпоративную культуру; - нормы этики делового общения.	<i>Уметь:</i> - применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой; - определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала; - соблюдать нормы этики делового общения.	<i>Владеть навыками:</i> - постановки стратегических целей в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности; - разработки корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий управления персоналом; - разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.

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 (Н/01.7)).

ВД 4. Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1³ - изменениями	умение управлять	<i>Не указано</i>	<i>Поведенческие индикаторы:</i> – предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; – разъясняет другим необходимость изменений; – в короткие сроки прекращается с выполнения одной задачи на другую; – не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач; – быстро изменяет подход к решению.	
ВД 5. Лидерство	ПЛК-2³ - подчиненными, планировать, работу и контролировать ее выполнение	умение руководить эффективно организовывать ее выполнение	<i>Не указано</i>	<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.	
ВД 6. Стратегическое мышление	ПЛК-3³ - (стратегически)	умение мыслить системно	<i>Не указано</i>	<i>Поведенческие индикаторы:</i> – при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения; – определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения; – рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов;	

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

			– точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе; – предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей; – руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.
--	--	--	---

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются следующие категории слушателей: федеральные государственные гражданские служащие Федеральной службы по труду и занятости.

Требования к слушателям программы:
высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения. Общая трудоемкость программы 24 академических часов контактной работы со слушателями.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 3 дня.

Режим занятий: по 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 35 человек, практической (семинарской) группы – 35 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 – 3 дня		
1 день	2 день	3 день
УЗ	УЗ	УЗ ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

ИА – итоговая аттестация.

Таблица 3

2.2. 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
			В том числе				Всего	В том числе				Всего	В том числе				Самостоятельная работа, час					
			Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час		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	15	16	17	18	19				
1.	Лидерство	2	2	1		1													ОПК-8 ПСК-1 ПЛК-2			
2.	Личная эффективность	2	2	2															ОПК-8 ПЛК-1 ПЛК-2			
3.	Построение эффективной команды	8	8	2		6													ОПК-8 ПСК-1 УК-3			
4.	Постановка целей. Контроль и обратная связь	2	2	1		1													ОПК-8 ПСК-1 УК-3			
5.	Мотивация и вовлеченность персонала	2	2			2													ОПК-8 ПСК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 УК-3			
6.	Эмоциональный интеллект	2	2	1		1													ОПК-8 ПСК-1 ПЛК-1			
7.	Управление конфликтами	2	2	1		1													ОПК-8 ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 УК-3			

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

Содержание программы по темам

Наименование темы	Содержание темы
Тема 1. Лидерство	Вызовы современного мира. Ключевые компетенции лидера. Понятие «Лидерство и руководство». Модель лидерства.
Тема 2. Личная эффективность	Рефлексия, как механизм повышения эффективности руководителя: принимаемых им решений, поведения в группе, работы в организации в целом, а также собственного развития. Рефлексия как драйвер к саморазвитию и самомотивации. Окна Джохари как инструмент самопознания.
Тема 3. Построение эффективной команды	Особенности командного взаимодействия: группа или команда. Типы команд и методы формирования команд. Ценности в команде. Статусы и роли в команде. Стадии развития команды. Практическая отработка навыков командного взаимодействия. Деловая игра «Стрижи и Витязи». Современные модели эффективной команды. Теория У.Шутца. Характеристика основных межличностных потребностей и типов межличностного поведения. Использование теории У. Шутца как инструмента распределения ролей в команде и построения коммуникаций. Доверие в командном взаимодействии. Ответственность. Фасилитация как инструмент проведения командной групповой дискуссии. Делегирование полномочий.
Тема 4. Постановка целей. Контроль и обратная связь	Постановка и формулирование целей для себя и для команды. Расстановка приоритетов в планировании. Этапы контроля. Основные виды и типы контроля. Основные принципы применения развивающей обратной связи.
Тема 5. Мотивация и вовлеченность персонала	Стимулирование и мотивирование. Мотивация как необходимый критерий вовлеченности. Способы и шаги определения мотивации. Модель ERG - для определения ведущего мотиватора. Создание мотивирующей среды. Использование инструментов мотивации, лучшие практики.
Тема 6. Эмоциональный интеллект	Матрица эмоций. Четыре шага развития. EQ: осознание собственных эмоций. Управление собственными эмоциями, распознавание эмоций других, управление эмоциями других.
Тема 7. Управление конфликтами	Понятие конфликта, причины возникновения конфликтов, позиции и интересы в конфликте. Стратегия и тактика поведения в конфликте.
Тема 8. Управление изменениями.	Стадии принятия изменений. Самодиагностика принятия изменений. Готовность коллектива к изменениям. Вовлечение сотрудников в процесс изменений.

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, специальную подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе, систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющие навыками интерактивной работы. Условием допуска к участию в Программе является наличие у преподавателя методических разработок, а также владение активными формами и методами обучения.

Руководство Программы вместе с преподавателями поддерживают высокий квалификационный уровень ИПС за счет регулярного повышения квалификации преподавателей, содействие в их участии в конференциях и методических семинарах, обеспечивает привлечение ИПС для работы в органах власти в качестве экспертов (при разработке региональных программ и проектов, в кадровых комиссиях).

Таблица 5

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности или дополнительной квалификации	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Анисимов Иван Альбертович	Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова, экономист, 1994г.; Академический правовой университет при Институте	-	Центр развития лидерских и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС, эксперт бизнес-тренер; Центр	-	26	6	4	Тема 1. Лидерство Тема 2. Личная эффективность. Тема 3. Построение эффективной команды. Тема 4. Постановка целей. Контроль и обратная связь

	государства и права, специальность - гражданское право, квалификация – юрист, 2003г.		Креативного Лидерства (США), международный консультант, ассоциированный тренер; тренер, партнер-учредитель, образовательного проекта DAPartners <i>Внешний совместитель – почасовая оплата</i>	-	26	11	9	Тема 5. Мотивация и вовлеченность персонала. Тема 6. Эмоциональный интеллект. Тема 7. Управление конфликтами. Тема 8. Управление изменениями
Демидов Станислав Александрович	1993, Московский ордена Дружбы народов государственный лингвистический университет, иностранные языки, переводчик-референт нем. и англ. языков	-	Центр развития лидерских и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС, директор; руководитель программ Института ВШГУ РАНХиГС; Партнер «Center for Creative Leadership», бизнес-тренер; Советник Президента РОАД по стратегическим вопросам, бизнес-практик	-	26	11	9	Тема 1. Лидерство Тема 2. Личная эффективность. Тема 3. Построение эффективной команды. Тема 4. Постановка целей. Контроль и обратная связь Тема 5. Мотивация и вовлеченность персонала. Тема 6. Эмоциональный интеллект. Тема 7. Управление конфликтами. Тема 8. Управление изменениями

Дорохова Татьяна Юрьевна	2008, Тихоокеанский государственный экономический университет, и Экономика на управление предприятия, экономист- менеджер, специалист			<i>Основное место работы - штатный</i>	32	22	22	22	Тема 4. Постановка целей. Контроль и обратная связь Тема 6. Эмоциональный интеллект. Тема 7. Управление конфликтами.
Медынова Светлана Сергеевна	1991, Московский автомобильно- дорожный институт Специальность: Автоматизация производственных процессов Квалификация: инженер- электромеханик			Эксперт Центра профессиональног о развития государственных служащих Института ВШГУ РАНХиГС <i>Основное место работы, почасовая оплата</i>	26				Итоговая аттестация
Смолко Светлана Анатольевна	2004, Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, Факультет: Центр бизнес-психологии			Заместитель директора Института повышения квалификации и переподготовки кадров РУДН по учебно-	36	20	20	20	ИАК (председатель)

	Специальность: Психолог, преподаватель психологии 1986, Новосибирский государственный технический университет, Радиотехнический факультет Специальность: Инженер- конструктор- технолог РЭА и приборов			методической работе Дополнительное место работы, договор ГПХ						Тема 1. Лидерство Тема 2. Личная эффективность. Тема 3. Построение эффективной команды. Тема 4. Постановка целей. Контроль и обратная связь Тема 5. Мотивация и вовлеченность персонала. Тема 6. Эмоциональный интеллект. Тема 7. Управление конфликтами. Тема 8. Управление изменениями
Чепурнова Елена Сергеевна	2003, Московский педагогический государственный университет, магистр физико- математического образования	2006, профессиональная переподготовка государственных служащих при МГУ им. М.В. Ломоносова по направлению «Тренинг менеджмент: проведение корпоративных бизнес- тренингов»	Центр развития лидерских и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС, заместитель директора <i>Основное место работы - штатный треннинг</i>	-	17	9	5			

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

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

Для обеспечения обучения слушателей по программе «Инструменты управления эффективной командой» имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотека, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы.

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

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (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 (например, Google).

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

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. Способы работы со стрессом. Интеллектуальный/ ментальный стресс.

1) Отметьте, какие ментальные установки Вы наблюдаете у себя:

1. Катастрофизация

Слова-маркеры: «все пропало», «я ничего не могу поделать».

2. Установка долженствования

Слова-маркеры: должен, не должен, обязательно, «во что бы то ни стало», «кровь из носу»

3. Установка максимализма

Слова-маркеры: по максимуму, только на отлично, на пятерку, на 100 % («на все сто»).

4. Установка обобщения

Слова-маркеры: все, никто, все, ничто, всюду, нигде, никогда, всегда, вечно, постоянно.

5. Установка чтения мыслей

Слова-маркеры: он(она/они) думает(ют).

2) Переформулирование неконструктивных установок в позитивное утверждение:

1. В каждом предложении найдите слово с отрицанием или негативным смыслом.

2. Исключите это слово или перефразируйте предложение так, чтобы он звучало позитивно, позволяя проявиться Вашему желанию.

3. Чтобы сделать Ваше желание более реальным, добавьте к позитивному желанию конструкцию со словами «если...» или «когда...».

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. 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>;
2. 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>;
3. 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>;
4. 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>;
5. 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>;
6. 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>;
7. 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>;

8. 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>;
9. 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.ezproxu.ranepa.ru:3561/93038.html>
10. 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.ezproxu.ranepa.ru:3561/83113.html>;
11. Синергия стратегического управления [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А. Н. Герасин [и др.]; под ред. И. К. Ларионова. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, 2018. — 480 с. — 978-5-394-03027-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/85437.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.ezproxu.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.ezproxu.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. 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>;
3. 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>;
4. 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>;
5. 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>;
6. 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>;
7. 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>;
8. 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>;
9. 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>;
10. 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:

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

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 устной форме.

Фонд оценочных средств

Примерный перечень вопросов для подготовки к итоговой аттестации

1. Лидерство в эпоху турбулентности.
2. Эмоциональный интеллект.
3. Лидер и команда.
4. Управление коллективом.
5. Инструменты вовлечения обратной связи.
6. Индивидуальная и групповая обратная связь.
7. Помощь и давление, время и эмоции.
8. Как управлять синдромом выгорания у себя и коллектива.
9. Лидерские компетенции руководителя на государственной гражданской службе.
10. Личностная эффективность.
11. Технологии укрепления лидерской позиции руководителя при реализации основных управленческих функций на государственной службе: мотивация, постановка целей и задач, контроль, обучение и развитие подчиненных.
12. Привычные сценарии управления: насколько они эффективны с использованием современных лидерских технологий.
13. Вовлечение и обратная связь в коллективе.
14. Управление временем и эмоциональный интеллект.
15. Как научиться управлять точкой эмоционального присоединения и использовать свои и чужие эмоции на благо себе и другим.
16. Как оптимизировать стресс и эмоции для достижения целей руководителя.
17. Как управлять стрессом коллектива.
18. Инструменты переключения и подключения.
19. Как построить эффективное командное взаимодействие?
20. Как управлять мотивацией и сплоченностью команды?
21. Модели создания успешных команд и успешного лидерского поведения.
22. Как выявить и развить настоящие лидерские качества?
23. Какой главный способ стать успешным государственным управленцем?
24. Как подобрать сильного подчиненного на ответственную задачу?
25. Как развить лидерские навыки и управлять талантами?
26. Прямой контакт с населением: как подготовиться и быть убедительным?
27. Прямое общение с населением в кризисных обстоятельствах.
28. Сложная встреча с руководителем: как подготовиться и провести?
29. Государственная политика в области предоставления возможностей талантам.
30. В каких лидерах Россия нуждается сегодня?
31. Какие качества нужно развивать, чтобы стать грамотным управленцем?
32. Как вырастить команду чемпионов?
33. Как привести команду к успеху?
34. Как стать лучшим в своем деле?
35. Как открыть в себе талант и развивать его?
36. Построение системы вовлеченности в команду через призму ответственности.
37. Как повысить уровень человеческого потенциала в изменяющихся условиях.
38. Способы повышения эффективности управленческих команд.
39. Как адаптироваться к происходящим изменениям?

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-8 - способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	– владеет знаниями, умениями и навыками по выстраиванию внешних и внутренних коммуникаций и управлению конфликтами; командообразованию и управлению командами; – владеет способностью формирования эффективной команды, атмосферы доверия; умением сплотить команду для достижения цели; вовлечь сотрудников в решение задач, эффективного распределения командных ролей, мотивационного управления и вовлечения сотрудников в процесс выработки и принятия командных решений.
УК-3 - способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	– владеет знаниями, умениями и навыками планирования командной работы, распределения поручений и делегирования полномочий членам команды, а также действовать в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности; - владеет способностью формировать команды для решения поставленных задач, управлять командной работой в решении поставленных задач; преодолевать возникающие в коллективе разногласия, споры и конфликты.
ПСК-1 - разработка системы стратегического управления персоналом организации	– владеет знаниями, умениями и навыками по управлению межличностными отношениями, развитию лидерства и исполнительности, выявления талантов, определению удовлетворенности работой; соблюдению норм этики делового общения; – владеет способностью постановки стратегических целей в управлении персоналом, разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.

ПЛК-1- умение управлять изменениями	– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; – разъясняет другим необходимость изменений; – в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую; – не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач; быстро изменяет подход к решению.
ПЛК-2 - умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	– 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.
ПЛК-3- умение мыслить системно (стратегически)	– при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения; – определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения; – рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов; – точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе; – предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей; – руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.