

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 №17
от «19» сентября 2023 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

Эффективный руководитель

(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 15 сентября 2023 г.

№ 05

Москва

По пункту 3 повестки дня

Заместитель председателя – Кондратенко Олег Игоревич

Ученый секретарь – Готовщикова Наталья Эдуардовна

Присутствовали: 11 чел.

Повестка дня.

Об утверждении программы повышения квалификации на год.

СЛУШАЛИ: Демидова С.А., директора Центра 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. | Эффективный руководитель | очная с применением ДОТ | 150/78/78 |

Постановили:

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

Заместитель председателя
Ученого совета Института ВШГУ РАНХиГС



О.И. Кондратенко

Секретарь
Ученого совета Института ВШГУ РАНХиГС

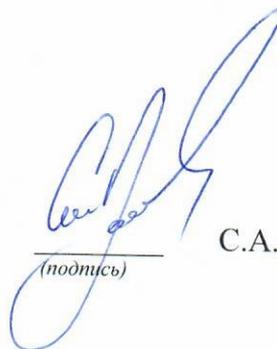


Н.Э. Готовщикова

104/23

Разработчик:

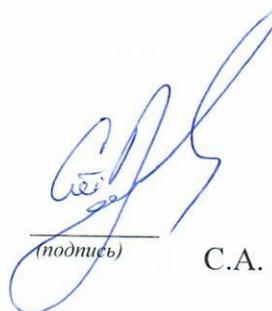
Директор
Центра лидерских и управленческих
компетенций Института ВШГУ



С.А. Демидов

Руководитель программы:

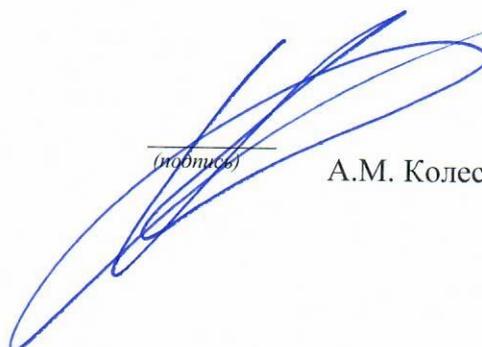
Директор
Центра лидерских и управленческих
компетенций Института ВШГУ



С.А. Демидов

**Руководитель
структурного подразделения:**

Директор
Института ВШГУ РАНХиГС



А.М. Колесников

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании
Ученого совета Института ВШГУ «15» сентября 2023 г., протокол № 05.

ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Эффективный руководитель»

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Эффективный руководитель» разработана в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Программа построена с учетом квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам, необходимыми для исполнения обучающимися должностных обязанностей, и ориентирована на современные образовательные технологии и средства обучения, в том числе активные методы ведения занятий, дифференцированное обучение, обучение «до результата», применение современных методов контроля и управления образовательным процессом.

Обучение по программе направлено на совершенствование профессионального уровня финалистов (суперфиналистов) конкурса управленцев «Лидеры России» в рамках имеющейся квалификации в области, связанной с современными технологиями управления и стратегического планирования; в сфере управления персоналом, а также формирование профессиональных (деловых) и личностных качеств по саморазвитию, межличностному общению, самоорганизации, технологий организации рабочего процесса, формирования и управления коллективом.

Структура дополнительной профессиональной программы включает цель, планируемые результаты обучения, учебный план, календарный учебный график, организационно-педагогические условия, оценочные материалы, форму проведения итоговой аттестации и иные компоненты. Учебный план дополнительной профессиональной программы определяет перечень, трудоемкость, последовательность и распределение учебных дисциплин, факультативных занятий, формы аттестации и иных видов учебной деятельности обучающихся.

Форма обучения по программе – очная с применением дистанционных образовательных технологий. Общая трудоемкость программы 150 академических часов.

ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Эффективный руководитель»

Дополнительная профессиональная программа «Эффективный руководитель» актуальна и своевременна в условиях текущего момента, так как разработана для финалистов (суперфиналистов) конкурса управленцев «Лидеры России» и направлена на повышение профессионального их уровня в рамках имеющейся квалификации, получение современных знаний, умений и навыков, необходимых для осуществления эффективной профессиональной деятельности и позволяющих оперативно решать задачи, поставленные перед государственным органом, организацией.

Содержательная часть дополнительной профессиональной программы и отдельных ее компонентов направлено на достижение целей программы, планируемых результатов ее освоения и учитывает профессиональные стандарты, квалификационные требования, указанные в квалификационных справочниках по соответствующим должностям, профессиям и специальностям, а также квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей, которые устанавливаются в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

В структуре программы повышения квалификации представлен перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения.

Содержание программы четко структурировано по видам учебных занятий с указанием их объемов. При этом расчет времени в программе соответствует объему часов, отведенному на изучение дисциплины по учебному плану. Подробно определено учебно-методическое и информационное обеспечение программы, перечень основной литературы, справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение).

Реализация программы обеспечивается специалистами-практиками и 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, имеющими ученую степень или опыт деятельности в соответствующей профессиональной области, а также владеющие навыками интерактивной работы.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| 1. Общая характеристика программы | 4 |
| 1.1. Цель реализации | 4 |
| 1.2. Нормативно-правовая база | 4 |
| 1.3. Планируемые результаты обучения | 5 |
| 1.4. Категория слушателей | 7 |
| 1.5. Формы обучения и сроки освоения | 7 |
| 1.6. Период обучения и режим занятий | 7 |
| 1.7. Документ о квалификации | 7 |
| 2. Содержание программы | 7 |
| 2.1. Календарный учебный график | 7 |
| 2.2. Учебный план | 9 |
| 2.3. Содержание программы по темам | 10 |
| 3. Организационно-педагогические условия реализации программы | 13 |
| 3.1. Кадровое обеспечение | 13 |
| 3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы | 19 |
| 3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы | 19 |
| 4. Оценка качества освоения программы | 25 |

Приложение № 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель программы: повышение профессионального уровня обучающихся в рамках имеющейся квалификации, получение современных знаний, умений и навыков, необходимых для осуществления эффективной профессиональной деятельности и позволяющих оперативно решать задачи, поставленные перед государственным органом, организацией.

Задачи программы:

- сформировать знания и умения в области, связанной с современными технологиями управления и стратегического планирования;
- совершенствовать уровень профессиональных (деловых) и личностных качеств по саморазвитию, межличностному общению, самоорганизации, технологий организации рабочего процесса, формирования и управления коллективом;
- способствовать владению технологиями управления персоналом, умение и готовность формировать команды для решения поставленных задач.

1.2. Нормативно-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. Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденный приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499;
3. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (С/02.7);
4. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226). «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
5. 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»;
6. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»;
7. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000);
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. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н (Н/01.7);
10. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programs/gossluzhba/16/1>

При формировании образовательной программы учтены:

11. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн);
12. Методические рекомендации-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 1.3.1

Планируемые результаты обучения

| Виды деятельности | Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК (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 | <i>Знать:</i> условия, принципы, механизмы взаимодействия органов власти, бизнеса и гражданского общества, системы взаимодействия, которая функционирует как различные институты государства и общества | <i>Уметь:</i> организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов власти с гражданским обществом и СМИ | <i>Владеть:</i> опытом выстраивания эффективного взаимодействия и сотрудничества с институтами публичной власти, гражданского общества, СМИ в процессе профессиональной деятельности |
| ВД 2. Стратегическое управление персоналом организации | ПСК-1² - разработка системы стратегического управления персоналом организации | <i>Знать:</i> методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, норм этики делового общения | <i>Уметь:</i> применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности и работ; соблюдать нормы | <i>Владеть навыками:</i> разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. |

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000).

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н (Н/01.7).

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| | | | этики делового общения | |
| ВД 3. Построение интегрированной системы управления рисками | ПСК-2³ - поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений | <i>Знать:</i> сущность и принципы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами | <i>Уметь:</i> оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения; анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности | <i>Владеть навыками:</i> предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в подразделении |
| ВД 4. Командное взаимодействие | ПЛК-1⁴ – коммуникативные умения | Не указано | <i>Поведенческие индикаторы:</i> <ul style="list-style-type: none"> • общается с другими в уважительной и доброжелательной манере; • устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов; • в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс; • четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме; • проявляет уверенность в общении с разными людьми; • аргументированно объясняет другим свою точку зрения; • оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов. | |
| Персональная эффективность | ПЛК-2⁴ -умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат | Не указано | <i>Поведенческие индикаторы:</i> <ul style="list-style-type: none"> • обеспечивает выполнение работы в установленные сроки; • сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата; • обеспечивает контроль над процессами и людьми | |
| Лидерство | ПЛК-3⁵ - умение руководить подчиненными, эффективно планировать, | Не указано | <i>Поведенческие индикаторы:</i> <ul style="list-style-type: none"> • четко ставит задачи и контролирует их исполнение; • распределяет задачи между подчиненными, учитывая их | |

³ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (С/02.7).

⁴ Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

| | | | |
|--|--|--|--|
| | организовывать работу и контролировать ее выполнение | | индивидуальные особенности и текущую нагрузку; <ul style="list-style-type: none"> • 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. |
|--|--|--|--|

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются следующие категории слушателей: финалист (суперфиналист) конкурса управленцев «Лидеры России».

Требования к слушателям программы:

высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения (с применением дистанционных образовательных технологий). Общая трудоемкость программы 150 академических часов, в т.ч. 78 академических часов контактной работы со слушателями, в том числе 6 ак.часов с применением ДОТ; 72 академических часа с применением ДОТ, из которых 68 академических часов – самостоятельное изучение слушателями электронных курсов и 4 академических часа – итоговая аттестация с применением ДОТ.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 8 недель 3 дня.

Режим занятий – три модуля по 3 дня очного обучения по 8 академических часов в день. Между этапами очного обучения проводятся занятия с применением ДОТ.

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

Условные обозначения:

УЗ – учебные занятия;

СР ЭО – самостоятельная работа с использованием электронного обучения;

ИА ДОТ – итоговая аттестация с использованием дистанционных технологий.

Таблица 2.1.1

| Период обучения – 8 недель 3 дня | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------|----------|----------|--------------|----------|----------|----------|---------------|
| 1 неделя | 2 неделя | 3 неделя | 4 неделя | 5 неделя | 6 неделя | 7 неделя | 8 неделя | 3 дня |
| УЗ, СР ЭО | СР ЭО | СР ЭО | СР ЭО | УЗ, СР ЭО | СР ЭО | СР ЭО | СР ЭО | УЗ, ИА ДОТ |

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

| Номер темы и ее наименование | Содержание темы |
|---|--|
| Модуль 1. Лидерство и управление личной эффективностью | |
| Тема 1.1. Лидерство и руководство | Компетенции и качества современного лидера в государственном управлении. Новый сложный мир и задачи, стоящие перед человечеством. Компетенции и качества лидера. Самооценка по компетенциям. Рефлексия как инструмент саморазвития и самомотивации. Два подхода к управлению: Лидер или руководитель. Уровни лидерства. Модель лидерства. Индивидуальный тип лидерства. Определение собственного типа лидерства. |
| Тема 1.2. Работа в команде | Формирование эффективной команды в органах власти и управления. Особенности командного взаимодействия: группа или команда. Типы команд и методы формирования команд. Стадии развития команды. Роль лидера в формировании команды. Определение собственного профиля по базовым потребностям (выраженный и требуемый уровень потребности). Особенности взаимодействия в команде людей с разными потребностями. Распределение ролей в команде и построение коммуникаций на основе индивидуальных межличностных потребностей. Риски возникновения конфликтов и способы выхода из конфликтных ситуаций. Формирование доверия в командном взаимодействии: 3 уровня доверия. Обратная связь как эффективный инструмент развития. Алгоритм предоставления обратной связи и его использование при оценке эффективности работы. |
| Тема 1.3. Этика государственной службы | Актуальные этические проблемы в деятельности руководителя. Ценности государственной службы. Корпоративная, организационная и профессиональная культура государственной службы. Инструменты формирования и развития организационной культуры государственного органа. Принятие решений и этические дилеммы. Культура служебных отношений. Служебный этикет и протокол. Речевой этикет. Деловая беседа. Телефонный этикет. Цифровой этикет. Внешность руководителя и деловой имидж. |
| Тема 1.4. Межмодульная индивидуальная коуч-сессия | На основе проведенной самооценки по компетенциям необходимым современному лидеру в управлении, составление индивидуального плана развития. Определение реперных точек в профессиональном развитии. Создание портрета «эффективной команды» и согласование действий необходимых для ее формирования. |
| Модуль 2. Ключевые компетенции руководителя | |
| Тема 2.1. Управление персоналом: подбор, мотивация, контроль | 4 стиля руководства по модели К. Бланшара. Уровни готовности подчиненного с точки зрения мотивации и способностей. Баланс поддерживающего и авторитарного стиля управления. Алгоритм действия руководителя и постановки задач по модели ситуационного руководства. Общие вопросы мотивации (мотивация; отличие стимулирования и мотивации; обзор теорий мотивации; причины и признаки демотивации сотрудников). Определение мотиваторов на этапе подбора персонала. Инструменты проведения собеседования, проективные методики. Особенности мотивации персонала (возможности и ограничения применения монетарной и немонетарной мотивации; поведение руководителя как мотивирующий и демотивирующий фактор). Управление мотивацией сотрудников (определение ведущих мотивов сотрудника; обзор методов мотивации в личном взаимодействии). Использование инструментов мотивации, лучшие практики. Основные виды и типы контроля |
| Тема 2.2. Делегирование полномочий | Преимущества и сложности делегирования для руководителя и для подчиненного. Различие между постановкой задач и делегированием. Что можно и что нельзя делегировать. Алгоритм делегирования полномочий (5 шагов). |

| | | |
|---|---|--|
| Тема 2.3. Наставничество адаптация | и | Компетенции наставника, особенности обучения взрослых людей. Определение, цели и задачи наставничества. Особенности обучения взрослых людей, принципы обучения взрослых. Роли, функции наставника. Цикл обучения в наставничестве. Метод Колба. Четыре типа обучающихся и взаимосвязь с этапами цикла Колба. Выбор стиля обучения в соответствии с типологией обучающихся. Процесс и организация наставничества. Наставничество как адаптация сотрудников (социальная, организационная, профессиональная, должностная). Практическая работа "План адаптации". Разбор практических кейсов. |
| Тема 2.4. Управление стрессом | | Структура стрессовой ситуации. Стрессогенные ситуации в работе руководителя. Причины возникновения. Уровень стресса в коллективе – типичные проявления и сценарии развития. Стресс на организационном уровне. Установки, приводящие к стрессу. Управление стрессом. Техники преодоления и предотвращения стресса и его последствий. |
| Тема 2.5. Клиентоцентричность и управление изменениями | | Цель и основные понятия клиентоцентричности. Практические приемы формирования позитивного клиентского опыта. Примеры внедренных клиентоцентричных подходов. Факторы, которые влияют на уровень удовлетворенности клиентов: последовательность, сегментация, контроль. Инструменты измерения качества клиентского опыта. Пять первых шагов к клиентоцентричности. Инструменты формирования клиентоцентричности. Индивидуальная готовность к изменениям. Стадии принятия изменений. Самодиагностика принятия изменений. Готовность коллектива к изменениям. Инструменты внедрения изменений. Вовлечение сотрудников в процесс изменений. |
| Тема 2.6. Эффективное управление временем | | Жизненные ценности. Пирамида внимания. Критерии постановки целей и краткосрочное планирование. Технология гибкого планирования дня. Контекстное планирование. Анализ приоритетов. Хронометраж. Поглотители времени. Отдых, восстановление и управление энергией. Управление энергией организации. Общие рекомендации для рационального использования времени. |
| Тема 2.7. Межмодульная индивидуальная коуч- сессия | | Подведение промежуточных итогов внедрения индивидуального плана развития. Анализ, что из намеченного удалось внедрить и как это повлияло на результат работы. Анализ возможностей и препятствий. Руководитель как ролевая модель внедрения клиентоцентричности. |
| Модуль 3. Инструменты современных коммуникаций | | |
| Тема 3.1. Управление конфликтами | | Понятие конфликта (причины возникновения конфликтов; возникновение конфликтов на государственной гражданской службе; позиции и интересы в конфликте). Ошибки поведения в конфликте. Алгоритм и стратегии поведения в конфликтной ситуации. Работа с эмоциями. Техники снятия эмоционально напряжения. Матрица возможностей для выбора стратегии поведения. Карта конфликта. Общие и противоположные интересы сторон |
| Тема 3.2. Эмоциональный интеллект | | Матрица эмоций. 4 шага развития EQ: осознание собственных эмоций. Управление собственными эмоциями, распознавание эмоций других, управление эмоциями других. EQ как необходимый элемент для построения межличностных отношений. |
| Тема 3.3. Переговоры и деловые коммуникации | | Классификация переговоров. 3 стиля ведения переговоров. Критерии оценки методов переговоров. Метод принципиальных переговоров. Принцип win-win (выигрыш – выигрыш) в переговорах. Интересы и позиции сторон. Основные правила ведения переговоров. Как определяется сила на переговорах? Наилучшая альтернатива обговариваемому соглашению (НАОС). Изобретение взаимовыгодных вариантов. Шаги и уступки. Рычаги переговоров. Влияние и противостояние манипуляциям в деловых переговорах. Знакомство с основными технологиями влияния. Виды влияния. Убеждающее влияние. Распознавание манипуляции и скрытого подтекста. Виды манипуляций: давление, дипломатические, логические. Алгоритм противодействия манипуляциям. |

| | |
|--|---|
| <p>Тема 3.4. Публичные выступления</p> | <p>Выступление перед живой аудиторией (выступление в формате деловых мероприятий; презентация проекта. Встречи с гражданами. Публичные дебаты; требования к речи). Зрительный контакт. Как смотреть на аудиторию. Отработка умения устанавливать контакт с аудиторией. Отработка невербального сообщения. Чтение с листа. Невербальное сообщение. Как читать доклады, не теряя контакт с аудиторией. Роль невербального сообщения в выступлении. Жесты. Постановка на публике. Отработка умения читать тексты, практически не глядя в них. Работа с негативно настроенной аудиторией. Методы работы с агрессивной аудиторией. Варианты ответов на неудобные вопросы. Отработка умения сдерживать агрессию в адрес спикера. Умение не поддаваться на провокации и отвечать на вопросы. Работа со страхом. Управление вниманием. Методы снижения волнения. Законы управления групповой динамикой. Отработка умения удерживать внимание аудитории.</p> |
| <p>Тема 3.5. Межмодульная индивидуальная коуч-сессия</p> | <p>Эмоциональный интеллект как необходимый инструмент для построения межличностных отношений. Шкала индивидуальных показателей по элементам эмоционального интеллекта и их роль в выборе стратегии.</p> |

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 3.1.1

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 и/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 | 1995, РЭА им. Г.В. Плеханова, экономист, "Финансы и кредит" 2003, Академический правовой университет, юрист, "Юриспруденция" | Обучение по программе для топ-менеджмента в London Business School (Великобритания). | Эксперт Центра развития лидерских и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС Основное место работы – штатный. | | 21 | 16 | 11 | Лидерство и руководство Работа в команде Управление персоналом: подбор, мотивация, контроль Делегирование полномочий Наставничество и адаптация Управление стрессом Эффективное управление временем Управление конфликтами |

| | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|----|----|---|---|---|--|---|
| Баранова Татьяна Наумовна | 2006, Смоленский гуманитарный университет, Перевод и переводоведение | | | | | Внештатный независимый эксперт Дополнительное место работы – договор ГПХ | 7 | 7 | 7 | Эмоциональный интеллект Переговоры и деловые коммуникации Публичные выступления Клиентоцентричность и управление изменениями Этика государственной службы |
| Демидов Станислав Александрович | 1993, Московский ордена Дружбы народов государственный лингвистический университет, иностранные языки, переводчик-референт нем. и англ. языков 2020, НИУ ВШЭ, магистратура факультета социальных наук, магистр, «бизнес-психология» | ПК «Стратегический HR»; 2020, РАНХиГС, ПК «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ) | Директор Центра развития лидерских и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС. 2020, РАНХиГС, Основное место работы – штатный. | 27 | 12 | 10 | | | Лидерство и руководство Работа в команде Управление персоналом: подбор, мотивация, контроль Делегирование полномочий Управление стрессом Эффективное управление временем Управление конфликтами Эмоциональный интеллект Переговоры и деловые коммуникации Публичные выступления Клиентоцентричность и управление изменениями | |
| Дорохова Татьяна Юрьевна | 2008, Тихоокеанский государственный экономический университет, Экономика и управление на предприятии Экономист-менеджер, специалист | | Эксперт Центра развития лидерских и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС Основное место работы – штатный | 32 | 22 | 22 | | | Управление конфликтами Эмоциональный интеллект Клиентоцентричность и управление изменениями Межмодульная индивидуальная коуч-сессия | |

| | | | | | | | | |
|-------------------------------|---|---|--|--------------|----|----|----|--|
| Еварович Светлана Анатольевна | 1993, Томский государственный университет: история; историк, преподаватель общественно-политических дисциплин. 1999, Томский государственный университет: Государственное и муниципальное управление; менеджер в сфере государственного и муниципального управления | НИУ «Высшая школа экономики», ПК «Совершенствование организации профессионального развития управленческих кадров» НИУ «Высшая школа экономики», ПК «Управление образовательными программами» НИУ «Высшая школа экономики», «Специфика использования интерактивных методов обучения в профессиональной подготовке управленческих кадров» | Директор Центра развития государственных служащих Института ВШГУ РАНХиГС Основное место работы – штатный. | к. пед. наук | 30 | 21 | 17 | Этика службы государственной |
| Морозова Евгения Владимировна | 2011, Российский новый университет, "Психолог. Преподаватель психологии", "Психология" | 2016, Московский институт психоанализа, ПП, клинический психолог, «Клиническая психология» 2018, Институт Гештальт-Терапии и Консультирования, ПК «Гештальт-подход в терапии посттравматического опыта» | Старший психолог Клиники кризисных состояний доктора Исаева Дополнительное место работы – договор ГПХ | | 11 | 7 | 7 | Управление персоналом: подбор, мотивация, контроль Управление стрессом Управление конфликтами Эмоциональный интеллект |

| | | | | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|-------------|----|----|----|--|
| Подольский Дмитрий Андреевич | 2003, МГУ им. М.В. Ломоносова, "Психолог, преподаватель психологии", "Психология" | | | | к. пс. наук | 17 | 11 | 8 | Этика государственной службы |
| Киселев Максим Витальевич | 2000, Саратовский социально-экономический институт РЭУ им. Г.В. Плеханова, менеджер в области государственного и муниципального управления | | | | д. эк. наук | 20 | 8 | 4 | Управление персоналом: подбор, мотивация, контроль Делегирование полномочий Наставничество и адаптация Управление стрессом Эффективное управление временем Управление конфликтами Эмоциональный интеллект Переговоры и деловые коммуникации Публичные выступления Клиентоцентричность и управление изменениями Этика государственной службы |
| Михайлова Глана Бембиновна | 1991, Московский государственный педагогический университет, "Педагогика и психология", "Преподаватель педагогике и психологии" | | | | | 26 | 12 | 12 | Этика государственной службы |

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|----|----|----|----|--|
| Чепурнова Елена Сергеевна | 2001, МПГУ, бакалавриат, бакалавр образования по специальности «Естествознание»; 2003, МПГУ, магистратура, магистр физико-математического образования | ПК «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», РАНХиГС, 2020 | Заместитель директора центра развития лидерских и управленческих компетенций ВШГУ РАНХиГС Основное место работы – штатный | 16 | 16 | 16 | 16 | Лидерство и руководство Работа в команде Управление персоналом: подбор, мотивация, контроль Делегирование полномочий Наставничество и адаптация Управление стрессом Эффективное управление временем Управление конфликтами Эмоциональный интеллект Переговоры и деловые коммуникации Публичные выступления Клиентоцентричность и управление изменениями |
| Романенко Станислав Викторович | 1995, Воронежский государственный университет, филолог, преподаватель английского языка, специальность – лингвистика; 2009, НОУ "Московская международная высшая школа бизнеса "МИРБИС", менеджер по специальности "менеджмент организации". | | Бизнес-тренер, консультант Дополнительное место работы – договор ГПХ | 25 | 17 | 7 | 7 | Лидерство и руководство Работа в команде Управление персоналом: подбор, мотивация, контроль Делегирование полномочий Управление стрессом Клиентоцентричность и управление изменениями Управление конфликтами Эмоциональный интеллект Переговоры и деловые коммуникации Публичные выступления |

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 «Эффективный руководитель» имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным 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.

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через Систему дистанционного обучения (СДО) WebTutor. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

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

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Примеры практических заданий

1. *Оцените приведенные ниже формулировки целей по критериям SMART:*

- Выполнять работы по графику.
- Эффективно реагировать на обращения граждан.
- Потери времени, связанные с несчастными случаями и травмами, не должны превышать 1.2% общего рабочего времени.
- К 2025-му году каждой семье военнослужащего предоставить отдельную квартиру.
- Перемещение бухгалтерии на новое место должно быть произведено поэтапно.
- Разработать и внедрить новую систему аттестации к 15 октября 2023 года, потратив на это не более 10 рабочих дней.

2. Поставьте цель для своего подразделения по критериям SMART.

3. Способы работы со стрессом

Интеллектуальный / ментальный стресс.

Отметьте, какие ментальные установки Вы наблюдаете у себя:

| |
|--|
| 1. Катастрофизация Слова-маркеры: «все пропало», «я ничего не могу поделать». |
| 2. Установка долженствования Слова-маркеры: <i>должен, не должен, обязательно, «во что бы то ни стало», «кровь из носу»</i> |
| 3. Установка максимализма Слова-маркеры: <i>по максимуму, только на отлично, на пятерку, на 100 % («на все сто»).</i> |
| 4. Установка обобщения Слова-маркеры: <i>все, никто, все, ничто, всюду, нигде, никогда, всегда, вечно, постоянно.</i> |
| 5. Установка чтения мыслей Слова-маркеры: <i>он(она/они) думает(ют).</i> |

4. 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...»

5. Эмоциональный интеллект. Дневник эмоций. Ведение дневника эмоций.

Зафиксируйте факты: какие наиболее сильные эмоции вам запомнились за сегодняшний день, в какие моменты они возникли. Запишите, какие ощущения возникали в теле во время переживания этих эмоций, какие мысли посещали вас в этот момент? Любая эмоция — это выброс определенного гормона. Поэтому важно отслеживать, где зарождаются ощущения.

| Факт (ситуация, что произошло?) | Эмоции | Физические ощущения | Мысли | Реальное поведение | Желаемое поведение | Инструменты самоконтроля |
|---------------------------------|--------|---------------------|-------|--------------------|--------------------|--------------------------|
| | | | | | | |

6. Матрица выбора стратегии в конфликтной ситуации.

Опишите конфликтную ситуацию. Определите, кто действующие стороны и что является проблемой. Проанализируйте каждый подход в этой ситуации и оцените результат его применения. Выберите оптимальную стратегию в данной ситуации.

| Подход | Что сделаю? Мои действия/слова | Результат применения подхода | Желательность такого результата |
|--------|-----------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| | | | |

| | | | |
|-------------------|--|--|--|
| 1. Конфронтация | | | |
| 2. Приспособление | | | |
| 3. Избегание | | | |
| 4. Компромисс | | | |
| 5. Сотрудничество | | | |

Задание для самостоятельной работы

Самостоятельная работа слушателей – это 68 академических часов работы с применением электронного обучения. Слушатели проходят следующие курсы, разработанные специально для программы повышения квалификации «Эффективный руководитель» и размещенные на портале ВШГУ:

- Этика государственной гражданской службы
- Лидерство
- Управление временем
- Управление конфликтами
- Публичные выступления

Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/;
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 24.07.2023) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/;
3. 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/;
4. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (ред. от 06.02.2023);
5. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 01.03.2023) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/;
6. Приказ Минтруда России от 11.05.2023 № 451 «О внесении изменения в форму должностного регламента государственного гражданского служащего Российской Федерации, утвержденную приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31 мая 2021 г. № 351 «Об утверждении унифицированных форм документов кадровой работы

на государственной гражданской службе для применения в федеральной государственной информационной системе «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» <https://legalacts.ru/doc/prikaz-mintruda-rossii-ot-11052023-n-451-o-vnesenii/>;

7. 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/;
8. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 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;);
9. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/;
10. Указ Президента РФ от 14 февраля 2023 г. № 92 «О некоторых вопросах прохождения федеральной государственной гражданской службы в федеральных министерствах, федеральных службах и федеральных агентствах, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации, федеральных службах и федеральных агентствах, подведомственных этим федеральным министерствам» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406274081/>;
11. Указ Президента РФ от 29.04.2023 № 319 «Об изменении и признании утратившими силу некоторых актов Президента Российской Федерации» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446148/;
12. «Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года» (утв. Правительством РФ 29.09.2018) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_307872/;
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. Указ Президента РФ от 16.08.2021 № 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, № 34, ст. 6170.

Основная литература:

1. Кузнецов, М. Директор по призванию: как изменить мир к лучшему с помощью корпоративного управления / М. Кузнецов. — Москва: Альпина ПРО, 2023. — 424 с. — ISBN 978-5-206-00018-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129297.html>;
2. Управление и лидерство для начинающих руководителей / (HBR) Коллектив авторов — Москва: Альпина Паблишер, 2022. — 205 с. — ISBN 978-5-9614-8034-4. - Текст: электронный // Библиотека Alpina Digital: [сайт]. - URL: <https://gosedu.alpinadigital.ru/reader/book/24484>;
3. Леви Э. Эмоциональный интеллект. Побеждай без манипуляций/ Леви Э -Москва: АСТ, 2022. -288с. - ISBN: 978-5-17-138060-1;
4. Ильина, Е. В. Лидерство: учебное пособие / Е. В. Ильина, А. Н. Афанасьева, А. И. Романова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 124 с. — ISBN 978-5-4497-1382-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116447.html>;
5. Брянцев, И. И. Этика государственной и муниципальной службы: учебное пособие / И. И. Брянцев, А. А. Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 85 с. — ISBN 978-5-4487-0498-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82668.html>;

6. Ильиных, С. А. Управление конфликтами: учебное пособие / С. А. Ильиных. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 282 с. — ISBN 978-5-4497-1195-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108253.html>;
7. Короткий, С. В. Деловые коммуникации: учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 90 с. — ISBN 978-5-4487-0472-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80614.html>;
8. Прокопович, Г. А. Этика и этикет государственных и муниципальных служащих: учебное пособие / Г. А. Прокопович; под редакцией Т. С. Кулаковой. — Санкт-Петербург: Интермедия, 2020. — 120 с. — ISBN 978-5-4383-0208-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/95253.html>;
9. Светлов, В. А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях: учебное пособие / В. А. Светлов. — 2-е изд. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4486-0444-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/79819.html>.

Дополнительная литература:

1. Мушин-Македонский, А. Нарративное лидерство: искусство вдохновлять и убеждать с помощью историй / А. Мушин-Македонский; под редакцией Н. Быковой. — Москва: Альпина ПРО, 2022. — 266 с. — ISBN 978-5-907470-51-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122535.html>;
2. Шамис, В. А. Менеджмент: практикум / В. А. Шамис, Г. Г. Левкин. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 85 с. — ISBN 978-5-4497-1820-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124748.html>;
3. Архангельский, Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: энциклопедия решений / Г. А. Архангельский; под редакцией Н. Нарциссовой. — 4-е изд. — Москва: Альпина Паблицер, 2019. — 162 с. — ISBN 978-5-9614-1380-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86873.html>;
4. Брянцев, И. И. Предупреждение конфликта интересов и развитие профессиональной этики на муниципальной службе: монография / И. И. Брянцев, А. А. Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 59 с. — ISBN 978-5-4487-0587-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/87086.html>;
5. Ветлужских, Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 208 с. — ISBN 978-5-9614-0879-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82455.html>;
6. Сондерс Г. Устойчивый диалог в конфликтах: трансформации и изменения / Гарольд Сондерс Г.; перевод И. В. Поляничева; под редакцией А. Г. Аксенёнка, И. Д. Звягельской. — Москва: Аспект Пресс, 2019. — 388 с. — ISBN 978-5-7567-0999-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/87961.html>;
7. Генералова, С. В. Деловые коммуникации. Технология ведения деловых переговоров: практикум / С. В. Генералова. — 2-е изд. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 59 с. — ISBN 978-5-4487-0728-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/97408.html>;

8. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. — 2-е изд. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 144 с. — ISBN 978-5-4486-0472-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/79699.html>;
9. Гэвин, Кеннеди Переговоры: полный курс / Кеннеди Гэвин; перевод Е. Виноградова; под редакцией Н. Нарциссовой. — 3-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 392 с. — ISBN 978-5-9614-4520-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/86760.html>;
10. Джей, Рос. Алгоритмы эффективной работы / Рос Джей, Ричард Темплар; перевод Б. Пинскер, П. Тимофеев. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 228 с. — ISBN 5-9614-0348-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/83078.html>;
11. Дэниел, Гоулман Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Гоулман Дэниел, Бояцис Ричард, Макки Энни; перевод А. Лисицына; под редакцией В. Ионова, М. Савиной. — 6-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 304 с. — ISBN 978-5-9614-2247-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93042.html>;
12. Захарова, И. В. Деловые коммуникации: практикум / И. В. Захарова. — Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 141 с. — ISBN 978-5-4497-0198-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/86469.html>;
13. Иванова, С. Личная эффективность на 100%: Сбросить балласт, найти себя, достичь цели / С. Иванова, Д. Болдогоев. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 215 с. — ISBN 978-5-9614-1846-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/82841.html>;
14. Ицхак, Калдерон Стили менеджмента - эффективные и неэффективные / Адизес Калдерон Ицхак; перевод Т. Гутман. — 3-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 200 с. — ISBN 978-5-9614-4401-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/82520.html>;
15. Кроль, Л. Эмоциональный интеллект лидера / Л. Кроль; под редакцией А. Новресли. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 220 с. — ISBN 978-5-9614-2596-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118491.html>;
16. Лурия, А. Р. Природа человеческих конфликтов: объективное изучение дезорганизации поведения человека / А. Р. Лурия; под редакцией В. И. Белопольского. — 2-е изд. — Москва: Когито-Центр, 2019. — 526 с. — ISBN 5-89353-032-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/88290.html>;
17. Манфред, Кетс Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / Кетс Манфред; перевод М. Шалунова. — 4-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 276 с. — ISBN 978-5-9614-1483-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82725.html>;
18. Мрочковский, Н. Экстремальный тайм-менеджмент / Н. Мрочковский, А. Толкачев. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 224 с. — ISBN 978-5-9614-1938-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/82406.html>;
19. Непряхин, Н. Убеждай и побеждай: Секреты эффективной аргументации / Н. Непряхин. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 252 с. — ISBN 978-5-9614-2071-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/82351.html>;

20. Петрова, Ю. А. Золотые правила успешных переговоров: практическое пособие / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — 2-е изд. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-4486-0467-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/79625.html>;
21. Светлов, В. А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях: учебное пособие / В. А. Светлов. — 2-е изд. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4486-0444-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/79819.html>;
22. Стацевич, Е. Манипуляции в деловых переговорах: Практика противодействия / Е. Стацевич, К. Гуленков, И. Сорокина. — 2-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 152 с. — ISBN 978-5-9614-1959-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82709.html>;
23. Стюарт-Котце, Роберт. Результативность: Секреты эффективного поведения / Роберт Стюарт-Котце; перевод Л. И. Байсар. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 280 с. — ISBN 978-5-9614-1934-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82459.html>;
24. Филиппов, С. Состояние эффективности: Необычные методы самосовершенствования / С. Филиппов. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-9614-4706-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82512.html>;
25. 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>;
26. Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг / С. Шекшня. — 2-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 208 с. — ISBN 978-5-9614-1614-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82897.html>;
27. Эффективные коммуникации / Уильямс Гэри, Миллер Роберт, Чалдини Роберт [и др.]. — Москва: Альпина Паблишер, 2018. — 199 с. — ISBN 978-5-9614-6593-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82660.html>;
28. Юрген, Апелло. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Апелло Юрген; перевод А. Олейник. — Москва: Альпина Паблишер, 2018. — 536 с. — ISBN 978-5-9614-6361-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82577.html>.

Интернет ресурсы:

- <https://kontur.ru/articles/29810> качеств эффективного руководителя
- <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnyu-rukovoditel> Эффективный руководитель

Справочные системы:

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

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация осуществляется в форме зачета. Оценивание производится по результатам прохождения теста.

Таблица 4.1.1

| Критерии оценки | Баллы |
|--|-------|
| Слушатель выполнил не менее 90 % заданий | 50 |
| Слушатель выполнил не менее 70 % заданий | 40 |
| Слушатель выполнил не менее 60 % заданий | 30 |
| Слушатель выполнил не менее 50 % заданий | 20 |
| Слушатель выполнил менее 50 % заданий | 10 |

Таблица 4.1.2

Оценивание в процессе итоговой аттестации

| Оценка | Требования к знаниям |
|----------------------------|---|
| <i>отлично</i> | Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он набрал не менее 90 баллов; глубоко и прочно усвоил программный материал, свободно справляется с вопросами, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий. |
| <i>хорошо</i> | Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он набрал не менее 80 баллов; твердо знает материал, не допускает существенных неточностей в ответе на вопросы. |
| <i>удовлетворительно</i> | Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он набрал не менее 70 баллов; имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает ошибки, испытывает затруднения при выполнении заданий. |
| <i>неудовлетворительно</i> | Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, если он набрал менее 60 баллов; не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания. |

Примерные тестовые задания к итоговой аттестации

1. В матрице спирального развития компетентности выделяется два вектора:

- + а) осознанность и компетентность;
- б) компетенции и индикаторы;
- в) компетентность и мотивация.

2. В модели обучения «70-20-10» 70% приходится на:

- + а) собственный опыт (эмпирическое обучение);

- б) опыт других (социальное обучение);
- в) открытые источники обучения.

3. Акроним VUCA расшифровывается как:

- + а) нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность;
- б) устойчивость, предсказуемость, простота, определенность;
- в) стагнация, неопределенность, зависимость, прогнозируемость.

4. Стратегия лидерства VUCA включает 4 составляющие:

- + а) видение, понимание, ясность, быстрота реакции;
- б) стратегия, гибкость, ценности, миссия;
- в) коллаборация, гибкость, клиентоцентричность, эмоциональный интеллект.

5. В рассматриваемой модели лидерства эффективный лидер тот, который умеет:

- + а) задавать направление деятельности организации, добиваться согласованности действий и поддерживать в сотрудниках приверженность;
- б) учить других, ставить четкие приоритеты, контролировать исполнение;
- в) делегировать ответственность, управлять командой, применять авторитарный стиль управления.

6. Ключевые компетенции лидера включают в себя:

- + а) коммуникация, рефлексия, устойчивость, эмоциональный интеллект, влияние, критическое мышление;
- б) гибкость, адаптивность, клиентоориентированность, стратегическое мышление, лояльность, исполнительность;
- в) рациональное мышление, развитие других, креативность, системность, ответственность, стрессоустойчивость.

7. Рефлексия – это...

- + а) способность человеческого мышления к критическому самоанализу и формированию будущего поведения;
- б) обратная связь;
- в) спонтанная, произвольная реакция на высказываемую критику.

8. Техника, позволяющая людям лучше понять взаимосвязь между своими личными качествами и тем, как их воспринимают окружающие, называется...

- + а) окна Джохари;
- б) матрица Эйзенхауэра;
- в) сетка Томаса-Килмена.

9. Дэниел Гоулман определяет эмоциональный интеллект, как...

- + а) способность понимать, выражать и управлять своими эмоциями и эмоциями других;
- б) контроль собственных эмоций и состояний;
- в) способность влиять, изменять и чувствовать эмоции других людей.

10. Влияние - это...

- + а) действие, тактика поведения одного индивида, которое приводит к изменениям в поведении другого индивида;
- б) целенаправленное перенаправление информации от одного участника социума к другим;
- в) стремление изменить восприятие или поведение других людей при помощи скрытой, обманной и насильственной тактики.

11. Потенциальными результатами влияния являются:

- + а) приверженность, согласие, сопротивление;
- б) апатия, раздражительность, конфликт;
- в) интерес, саботаж, диверсия.

12. Критическое мышление – это...

- + а) взгляд на вещи, лишенный субъективной окраски, взгляд человека, способного подняться над ситуацией;
- б) процесс, способный порождать необычные идеи, отклоняться от традиционных схем мышления, быстро решать проблемные ситуации;
- в) тип мышления, который характеризуется целостным восприятием предметов и явлений, учитывая их связи между собой.

13. Одним из семи принципов критического мышления, сформулированных Ричардом У. Полем, является старание понять истину, несмотря на трудности, препятствия и расстройтва. Этот принцип называется:

- + а) интеллектуальной настойчивостью;
- б) интеллектуальной смелостью;
- в) интеллектуальным намерением.

14. Согласно теории К. Юнга о психотипах, человек, которого можно назвать активно взаимодействующим с окружающим миром, концентрирующегося на внешних вещах и событиях и много общающегося с другими людьми, является:

- + а) экстравертом;
- б) интровертом;
- в) гипертимом.

15. Что из представленного является верным алгоритмом принятия командных решений (Z-модель):

- + а) факты – альтернативы – анализ – влияние;
- б) факты – влияние – анализ – альтернативы;
- в) влияние – анализ – факты – альтернативы.

16. Вопросы «Каковы возможности?», «Какие есть другие способы...?», «Что из этого вытекает?» и подобные им присущи:

- + а) интуитам;
- б) сенсорам;
- в) мыслителям.

17. Вопросы «Каковы факты?», «Какова в точности ситуация?», «Что было сделано?» и подобные им присущи:

- + а) сенсорам;
- б) чувствующим;
- в) интуитам.

18. Тайм-менеджмент – это...

- + а) это правильное распределение времени для более действенного и продуктивного его использования;
- б) способ самоорганизации для более эффективного решения задач;

в) стиль управления, направленный на повышение продуктивности деятельности через делегирование полномочий.

19. Принцип тайм-менеджмента «планируйте свои действия» подразумевает:

- + а) фиксацию целей письменно, планирование своего дня и дробление больших задач на более мелкие;
- б) расстановку приоритетов, постановку задач подчиненным, контроль исполнения;
- в) декомпозицию целей, перепоручение того, что можно, и четкое разграничение функционала.

20. К наиболее распространенным хронофагам относятся:

- + а) оба варианта верные;
- б) нечеткость в постановке целей, отсутствие приоритетов в делах, плохое планирование рабочего времени;
- в) отсутствие привычки вести записи, общение в социальных сетях, недостаток отдыха и недосыпание.

21. В модели ABC-планирования к категории «А» относятся дела, которые:

- + а) составляют примерно 15% всех дел, и приносят около 65% результатов;
- б) составляют примерно 20% всех дел, и приносят около 20% результатов;
- в) составляют примерно 65% всех дел, и приносят около 15% результатов.

22. Модель 4D переводится с английского, как...

- + а) удалить, отложить, делегировать, уменьшить;
- б) отважиться, бросить, запугать, ошеломить;
- в) приглушить, распределить, обсудить, ослабить.

23. Методика планирования, совмещающая в себе принципы организации времени и пространства, называется:

- + а) SPACE;
- б) SMART;
- в) ABC.

24. К физико-эмоциональным симптомам стресса относится:

- + а) изменения в аппетите, изменения в настроении, усталость;
- б) забывчивость, низкая самооценка, плохая концентрация;
- в) утрата смысла, цинизм, упование на чудо.

25. К социальным симптомам стресса относится:

- + а) сверхтребовательность, резкость, эгоизм;
- б) скука/апатия, низкая производительность, отстраненность;
- в) напряжение, бессонница, беспокойство, раздражительность.

26. Стресс – это....:

- + а) продукт взаимодействия человека и среды, а точнее, наша реакция на изменения в окружающей среде;
- б) патологический процесс, развивающийся в ответ на воздействие чрезвычайных раздражителей и сопровождающийся прогрессивным нарушением жизненно важных функций нервной системы;
- в) вид психического расстройства в клинической психологии.

27. Согласно теории Говарда Гарднера, к эмоциональному интеллекту относятся следующие виды интеллекта:

- + а) внутриличностный, межличностно-социальный, музыкальный;
- б) вербальный и логико-математический;
- в) пространственный и телесно-кинестетический.

28. Согласно теории Рейчела Джексона, существует лишь 4 эмоции, определяющие самосознание в эмоциональном интеллекте, это:

- + а) радость, грусть, злость и страх;
- б) удивление, грусть, радость, отвращение;
- в) радость, страх, злость, отвращение.

29. К основным компетенциям эмоционального интеллекта с точки зрения САМОСОЗНАНИЯ относятся:

- + а) эмоциональное самосознание, точная самооценка, уверенность в себе;
- б) социальная ориентация личности, адаптация в меняющихся условиях, интеграция общесоциального и личного опыта;
- в) размышление над абстрактными понятиями, навыки осуществления сложных вычислений, анализ проблем.

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 4.1.3

Характеристика результатов освоения программы

| 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 | <ul style="list-style-type: none"> • организует межведомственные коммуникации; • обеспечивает коммуникации органа власти с бизнес структурами и гражданами; • обеспечивает коммуникации органа власти со СМИ. |
| ПСК-1 - разработка системы стратегического управления персоналом организации | <ul style="list-style-type: none"> • разрабатывает систему стратегического управления персоналом организации; • разрабатывает системы оценки и развития персонала; • управляет мотивацией персонала; • соблюдает нормы этики. |
| ПСК-2 - поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений | <ul style="list-style-type: none"> • поддерживает эффективные коммуникации в подразделении; • формирует команды для решения поставленных задач; • оценивает реальные и потенциальные возможности работников подразделения; • управляет конфликтами. |
| ПЛК-1 – коммуникативные умения | <ul style="list-style-type: none"> • проявляет готовность идти на компромисс; • последовательно и аргументированно излагает свою позицию; |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми. |
| <p>ПЛК-2- умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат</p> | <ul style="list-style-type: none"> • обеспечивает выполнение работы в установленные сроки; • рационально использует служебное время; • обеспечивает контроль за процессами и людьми. |
| <p>ПЛК-3- умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение</p> | <ul style="list-style-type: none"> • организует работу и контролирует ее выполнение; • распределяет задачи между подчиненными, с учетом индивидуальных особенности и текущей нагрузки; • поощряет подчиненных к профессиональному развитию и обучению. |