

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

Институт «Высшая школа государственного управления»

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института ВШГУ РАНХиГС
О.И. Кондратенко
«10» апреля 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

Эффективный руководитель (высший уровень)

(наименование программы)

Москва, 2025

Разработчики:

С.А. Демидов,
директор Центра лидерских и управленческих компетенций Института ВШГУ
РАНХиГС

Е.С. Чепурнова,
Заместитель директора Центра лидерских и управленческих компетенций Института
ВШГУ РАНХиГС

Руководители программы:

С.А. Демидов,
директор Центра лидерских и управленческих компетенций Института ВШГУ
РАНХиГС

Е.А. Аверьянов,
Директор Центра профессионального развития государственных служащих Института
ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и
рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института
ВШГУ от «10» апреля 2025 г., протокол № 04.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативно-правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей	8
1.5. Формы обучения и сроки освоения	8
1.6. Период обучения и режим занятий	9
1.7. Документ о квалификации	9
2. Содержание программы	9
2.1. Календарный учебный график	9
2.2. Учебный план	10
2.3. Содержание программы по темам	14
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	18
3.1. Кадровое обеспечение	18
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	25
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	25
4. Оценка качества освоения программы	31

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Эффективный руководитель (высший уровень)» разработана в рамках государственного задания федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов.

1.1. Цель реализации программы

Цель программы: повышение профессионального уровня слушателей 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.

Задачи программы:

- совершенствование профессиональных компетенций по применению современных технологий управления;
- совершенствование личностных компетенций в сфере межличностного общения, самоорганизации, технологий организации рабочего процесса, формирования и управления коллективом;
- формирование умений и навыков в сфере управления персоналом, управления отношениями и владение инструментами эффективных коммуникаций.

1.2. Нормативно-правовая база

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

1. Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативных документов:
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 28.02.2025).
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. 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).
5. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрировано в Минюсте РФ 17 сентября 2018 г., регистрационный № 52177).
6. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н (зарегистрировано в Минюсте РФ 8 апреля 2022 г., регистрационный № 68136).
7. 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».
8. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

9. 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)».
10. Приказ РАНХиГС от 09 декабря 2024 года № 02–2499 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ-программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13 августа 2021 года №02–835».
11. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
12. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).
13. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).
При формировании образовательной программы учтены:
14. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ, статья 195.1.
15. «ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие Приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст) (ред. от 18.02.2021).
16. ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.
17. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих <https://www.economy.gov.ru/material/file/b35b18044d02717aa97b0921e6d9427a/spravochnik.pdf?ysclid=li1e9yi544799762946>.

1.3. Планируемые результаты обучения

Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Коммуникационная	ОПК-8 ¹ - способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	Знать: условия, принципы, механизмы взаимодействия органов власти, бизнеса и гражданского общества, системы взаимодействия, которая функционирует как различные институты государства и общества	Уметь: организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов власти с гражданским обществом и СМИ	Владеть: опытом выстраивания эффективного взаимодействия и сотрудничества с институтами публичной власти, гражданского общества, СМИ в процессе профессиональной деятельности
ВД 2. Стратегическое управление персоналом организации	ПСК-1 ² - разработка системы стратегического управления персоналом организации	Знать: методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, норм этики делового общения	Уметь: применять методы управления межличностным и отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой; соблюдать нормы этики делового общения	Владеть навыками: 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 (трудовая функция Н/01.7).

ВД 3. Построение интегрированной системы управления рисками	ПСК-2 ³ - поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений	Знать: сущность и принципы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами	Уметь: оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения; анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности	Владеть навыками: предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в подразделении
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)		Характеристика компетенций (умения)	Поведенческие индикаторы	
Командное взаимодействие		ПЛК-1 ⁴ – коммуникативные умения	<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-2 ⁴ -умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	<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-3 ⁵ - умение руководить подчиненными, эффективно	Поведенческие индикаторы: <ul style="list-style-type: none"> Четко ставит задачи и контролирует их исполнение. Распределяет задачи между 	

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

⁴ Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).

	планировать, организовывать работу и контролировать выполнение	ее	<p>подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку.</p> <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: федеральные государственные гражданские служащие, замещающие должности «директор департамента», «заместитель директора департамента», «начальник управления», «заместитель начальника управления», «руководитель территориального органа», «заместитель руководителя территориального органа».

Требования к слушателям программы:

высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения (с применением электронного обучения).

Общая трудоемкость программы 144 академических часа, в т.ч. 96 академических часов контактной работы со слушателем; 48 академических часов с применением ЭО, из которых 46 академических часа – самостоятельное изучение слушателями электронных курсов и 2 академических часа – итоговая аттестация.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 40-45 человек, практической (семинарской) группы – 40-45 человек.

1.6. Период обучения и режим занятий

Периоды обучения составляют:

- ✓ 8 недель 4 дня для 1-ой группы (см. табл. 2.1.1).
- ✓ 7 недель 4 дня для 2-ой группы (см. табл. 2.1.2).
- ✓ 9 недель 4 дня для 3-й группы (см. табл. 2.1.3).

Режим занятий: три модуля по 4 дня очного обучения по 8 академических часов в день. Между двумя этапами очного обучения проводится самостоятельная работа с применением ЭО.

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 2.1.1

Календарный учебный график Период обучения – 8 недель 4 дня								
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	4 дня
УЗ	СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	УЗ, СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	УЗ, ИА ЭО

Таблица 2.1.2

Календарный учебный график Период обучения – 7 недель 4 дня								
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	4 дня
УЗ	СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	УЗ, СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	УЗ, ИА ЭО

Таблица 2.1.3

Календарный учебный график Период обучения – 9 недель 4 дня								
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя
								4 дня
УЗ	СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	УЗ, СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	УЗ, ИА ЭО

Условные обозначения:

УЗ – учебные занятия;

СР ЭО – учебные занятия с использованием электронного обучения (ЭО);

ИА ЭО – итоговая аттестация с применением ЭО.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Эффективный руководитель (высший уровень)» 1 и 3 потоки

№	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Код компетенции		
			Всего	В том числе					Самостоятельная работа, час	Всего	В том числе						
				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	
1.	Модуль 1. Лидерство и управление личной эффективностью	40	32	8			24							8		ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-2 ПЛК-3	
1.1	Управление организаций	8	8	2			6										
1.2	Личность руководителя	8	8	2			6										
1.3	Лидерство и руководство	16	8	2			6								8		
1.4	Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем.	8	8	2			6										
2.	Модуль 2. Ключевые компетенции руководителя	48	32	12			20							16		ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3	
2.1	Эффективное управление временем (тайм-менеджмент)	4													4		
2.2	Развитие малой социальной группы	8	4	2			2								4		
2.3	Межличностное общение	8	8	2			6										
2.4	Делегирование полномочий	8	4	2			2								4		
2.5	Мотивация персонала	8	4	2			2								4		

5 Итоговая аттестация осуществляется в виде зачета в формате проведения тестирования.

Учебный план
 по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
 «Эффективный руководитель (высший уровень)» 2 потока

№	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции	
			Всего	В том числе					Самостоятельная работа, час	Всего	В том числе						
				Лекции / в интерактивной форме «стартораторные» 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	Самостоятельная работа, час	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1.	Модуль 1. Лидерство и управление личной эффективностью	40	32	8		24									8	ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-2 ПЛК-3	
1.1	Управление организацией	8	8	2		6											
1.2	Личность руководителя	8	8	2		6											
1.3	Лидерство и руководство	16	8	2		6										8	
1.4	Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем.	8	8	2		6											
2.	Модуль 2. Ключевые компетенции руководителя	48	32	12		20									16	ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3	
2.1	Эффективное управление временем (тайм-менеджмент)	4														4	
2.2	Развитие малой социальной группы	8	4	2		2										4	
2.3	Межличностное общение	8	8	2		6											
2.4	Делегирование полномочий	8	4	2		2										4	
2.5	Мотивация персонала	8	4	2		2										4	
2.6	Коучинговые технологии	8	8	2		6											

	управлении																
2.7	Служебный этикет и протокол	4	4	2		2											
3.	Модуль 3. Управление отношениями и эффективные коммуникации	54	32	10		22									22		
3.1	Эмоциональный интеллект	10	4	2		2									6		
3.2	Управление стрессом	8	4	2		2									4		
3.3	Психология конфликта и основы переговорного процесса	12	8	2		6									4		
3.4	Публичные выступления	16	8	2		6									8		
3.5	Этика государственной службы	8	8	2		6											
Итого:		142	96	30		66									46		
Итоговая аттестация:		2														2/3⁶	
Всего:		144	96	30		66									46	2	

⁶ Итоговая аттестация осуществляется в виде зачета в формате проведения тестирования.

2.3. Содержание программы по модулям/темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по модулям/темам для 1 и 3 потоков

Наименование темы	Содержание темы
Модуль 1. Лидерство и управление личной эффективностью	
1.1. Управление организацией	Современный мир и вызовы для руководителя государственной службы. Организация как психологическая структура. Организационная психология. Виды методов управления организацией (организационные, административные, экономические, социально-психологические)
1.2. Личность руководителя	Личность руководителя. Свойства личности руководителя. Ценности и ценностные ориентиры руководителя. Определение социальных и личных ценностей. Образ современного руководителя государственной службы. 9 образов руководителя глазами государственного служащего. Комpetенции руководителя государственной службы
1.3. Лидерство и руководство	Роли руководителя в организации. Особенности роли лидера. Обзор видов лидерства. Модель лидерства. Авторитет руководителя и лидера в организации. Понятие авторитета. Способы построения авторитета. Функции лидера в малой социальной группе. Установление и поддержание благоприятных социально-психологических отношений в группе
1.4. Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем	Виды мышления (интуитивное, аналитическое и системное мышление). Инструменты системного мышления – рейтингование проблем и поиск корневой проблемы. Эмоциональные ловушки при принятии решений. Защита от статистических манипуляций. Системное моделирование при принятии управленческих решений
Модуль 2. Ключевые компетенции руководителя	
2.1. Эффективное управление временем (тайм-менеджмент)	Философия времени и пространства. Проблемы управления временем и пространством. Организация труда и управление временем руководителя. Организация и планирование времени, личной работы. Информационные технологии тайм-менеджмента. Научный анализ использования рабочего времени. Самоконтроль и самооценка. Основные виды и типы контроля.
2.2. Развитие малой социальной группы	Определение понятия малой социальной группы и их виды. Общение как основная форма взаимодействия. Динамика развития малых социальных групп. Стадии развития, и действия руководителя на каждой стадии.
2.3. Межличностное общение	Особенности межличностных отношений. Теория межличностных потребностей. Определение собственного профиля по базовым потребностям. Распределение ролей в команде и построение коммуникаций на основе индивидуальных межличностных потребностей. Особенности взаимодействия в команде людей с разными потребностями. Психология доверия. Модель трансактного доверия.
2.4. Делегирование полномочий	Цели и задачи делегирования. Делегирование, как инструмент развития персонала. Подходы к организации контроля и взаимодействия; типичные трудности при делегировании и методы их решения. Обратная связь.

2.5. Мотивация персонала	Особенности формирования корпоративной культуры. Роль руководителя в формировании корпоративной культуры. Общие вопросы мотивации. Управление мотивацией сотрудников государственных органов. Вовлеченность и удовлетворенность персонала. Материальная и нематериальная мотивация сотрудников.
2.6. Этика государственной службы	Актуализация этических проблем. Инструменты формирования этического поведения сотрудников. Принятие решений и этические дилеммы.
2.7. Служебный этикет и протокол	Внешность руководителя и деловой имидж. Служебный этикет и протокол.
Модуль 3. Управление отношениями и эффективные коммуникации	
3.1. Эмоциональный интеллект	Определение эмоций. Матрица эмоций. 4 шага развития EQ: осознание собственных эмоций, управление собственными эмоциями, распознание эмоций других, управление эмоциями других. Практические упражнения на развитие составляющих эмоционального интеллекта.
3.2. Управление стрессом	Структура стрессовой ситуации. Стрессогенные ситуации в работе руководителя. Стресс на организационном уровне. Типы стрессовых воздействий. Управление стрессом. Техники преодоления и предотвращения стресса и его последствий.
3.3. Психология конфликта и основы переговорного процесса	Понятие конфликта, причины возникновения конфликтов, позиции и интересы в конфликте. Управление конфликтом: зависимость продуктивности от уровня команды и уровня продуктивного конфликта; разрешение конфликтов: модели, стили, методы. Профилактика конфликтов в коллективе. Технологии коммуникативного воздействия в условиях сложных деловых коммуникаций
3.4. Публичные выступления	Выступление перед живой аудиторией (выступление в формате деловых мероприятий; презентация проекта, доклада. Работа с аудиторией; вербальная, невербальная и паравербальная составляющие выступления; работа с голосом, позы, жесты, мимика). Чтение с листа, дикция. Ответы на вопросы аудитории.
3.5. Коучинговые технологии в управлении	Коучинг. Принципы и компетенции. Стратегическая жизненная идея – смыслообразующая характеристика личности руководителя. Пирамида логических уровней. Модель GROW, как инструмент для структурирования управленческих коммуникаций. Коучинговая беседа как инструмент развития персонала.

Содержание программы по модулям/темам для 2 потока

Наименование темы	Содержание темы
Модуль 1. Лидерство и управление личной эффективностью	
1.1. Управление организацией	Современный мир и вызовы для руководителя государственной службы. Организация как психологическая структура. Организационная психология. Виды методов управления организацией (организационные, административные, экономические, социально-психологические)
1.2. Личность руководителя	Личность руководителя. Свойства личности руководителя. Ценности и ценностные ориентиры руководителя. Определение социальных и личных ценностей. Образ современного руководителя государственной службы. 9 образов руководителя глазами государственного служащего. Компетенции руководителя государственной службы
1.3. Лидерство и руководство	Роли руководителя в организации. Особенности роли лидера. Обзор видов лидерства. Модель лидерства. Авторитет руководителя и лидера в организации. Понятие авторитета. Способы построения авторитета. Функции лидера в малой социальной группе. Установление и поддержание благоприятных социально-психологических отношений в группе
1.4. Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем	Виды мышления (интуитивное, аналитическое и системное мышление). Инструменты системного мышления – рейтингование проблем и поиск корневой проблемы. Эмоциональные ловушки при принятии решений. Защита от статистических манипуляций. Системное моделирование при принятии управленческих решений
Модуль 2. Ключевые компетенции руководителя	
2.1. Эффективное управление временем (тайм-менеджмент)	Философия времени и пространства. Проблемы управления временем и пространством. Организация труда и управление временем руководителя. Организация и планирование времени, личной работы. Информационные технологии тайм-менеджмента. Научный анализ использования рабочего времени. Самоконтроль и самооценка. Основные виды и типы контроля.
2.2. Развитие малой социальной группы	Определение понятия малой социальной группы и их виды. Общение как основная форма взаимодействия. Динамика развития малых социальных групп. Стадии развития, и действия руководителя на каждой стадии.
2.3. Межличностное общение	Особенности межличностных отношений. Теория межличностных потребностей. Определение собственного профиля по базовым потребностям. Распределение ролей в команде и построение коммуникаций на основе индивидуальных межличностных потребностей. Особенности взаимодействия в команде людей с разными потребностями. Психология доверия. Модель трансактного доверия.
2.4. Делегирование полномочий	Цели и задачи делегирования. Делегирование, как инструмент развития персонала. Подходы к организации контроля и взаимодействия; типичные трудности при делегировании и методы их решения. Обратная связь.

2.5. Мотивация персонала	Особенности формирования корпоративной культуры. Роль руководителя в формировании корпоративной культуры. Общие вопросы мотивации. Управление мотивацией сотрудников государственных органов. Вовлеченность и удовлетворенность персонала. Материальная и нематериальная мотивация сотрудников.
2.6. Коучинговые технологии в управлении	Коучинг. Принципы и компетенции. Стратегическая жизненная идея – смыслообразующая характеристика личности руководителя. Пирамида логических уровней. Модель GROW, как инструмент для структурирования управленческих коммуникаций. Коучинговая беседа как инструмент развития персонала.
2.7. Служебный этикет и протокол	Внешность руководителя и деловой имидж. Служебный этикет и протокол.
Модуль 3. Управление отношениями и эффективные коммуникации	
3.1. Эмоциональный интеллект	Определение эмоций. Матрица эмоций. 4 шага развития EQ: осознание собственных эмоций, управление собственными эмоциями, распознание эмоций других, управление эмоциями других. Практические упражнения на развитие составляющих эмоционального интеллекта.
3.2. Управление стрессом	Структура стрессовой ситуации. Стressогенные ситуации в работе руководителя. Стress на организационном уровне. Типы стрессовых воздействий. Управление стрессом. Техники преодоления и предотвращения стресса и его последствий.
3.3. Психология конфликта и основы переговорного процесса	Понятие конфликта, причины возникновения конфликтов, позиции и интересы в конфликте. Управление конфликтом: зависимость продуктивности от уровня команды и уровня продуктивного конфликта; разрешение конфликтов: модели, стили, методы. Профилактика конфликтов в коллективе. Технологии коммуникативного воздействия в условиях сложных деловых коммуникаций
3.4. Публичные выступления	Выступление перед живой аудиторией (выступление в формате деловых мероприятий; презентация проекта, доклада. Работа с аудиторией; вербальная, невербальная и паравербальная составляющие выступления; работа с голосом, позы, жесты, мимика). Чтение с листа, дикция. Ответы на вопросы аудитории.
3.5. Этика государственной службы	Актуализация этических проблем. Инструменты формирования этического поведения сотрудников. Принятие решений и этические дилеммы.

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 ППС за счет регулярного повышения квалификации преподавателей, содействие в их участии в конференциях и методических семинарах, обеспечивает привлечение ППС для работы в органах власти в качестве экспертов (при разработке региональных программ и проектов, в кадровых комиссиях).

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Таблица 3.1.1

ФИО	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополнительно е место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессионально й деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой темы или разработанного электронного курса
						Всего	В том числе по преподаваемо й 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		23	17	12	1.1. Управление организацией 1.2. Личность руководителя 1.3. Лидерство и руководство 1.4. Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем 2.2. Развитие малой социальной группы. 2.3.

								Межличностное общение 2.4. Делегирование полномочий 2.5. Мотивация персонала 3.3. Психология конфликта и основы переговорного процесса 3.4. Публичные выступления
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» 2024, РАНХиГС, аспирантура, психологические науки. Преподаватель-исследователь.	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. Преподаватель кафедры менеджмента Института ВШГУ РАНХиГС. Основное место работы – штатный.		29	14	12	1.1. Управление организацией 1.2. Личность руководителя. 1.3. Лидерство и руководство 1.4. Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем 2.2. Развитие малой социальной группы 2.3. Межличностное общение 2.4. Делегирование полномочий 2.5. Мотивация персонала 3.3. Психология конфликта и основы переговорного процесса 3.4. Публичные выступления.
Дорохова Татьяна	2008, Тихоокеанский государственный	2022, РАНХиГС. ПК «Использование	Эксперт Центра развития лидерских и		33	23	23	2.4. Делегирование полномочий

Юрьевна	экономический университет, Экономика и управление на предприятиях Экономист-менеджер, специалист	СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ), 2024, РАНХиГС ПК «Кризисы и травмы», 2024, РАНХиГС ПК «HR-менеджмент организаций», 2024, РАНХиГС ПК «Система оценки персонала организаций»	управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС. Преподаватель кафедры менеджмента Института ВШГУ РАНХиГС. Основное место работы – штатный					2.5. Мотивация персонала 3.1. Эмоциональный интеллект 3.2. Управление стрессом 3.3. Психология конфликта и основы переговорного процесса 3.4. Публичные выступления. 3.5. Коучинговые технологии в управлении
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	Директор Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» ВШГУ РАНХиГС. Основное место работы – штатный.	кандидат педагогических наук	31	22	18	2.6. Этика государственной службы

		профессиональной подготовке управленческих кадров»						
Киселев Максим Витальевич	Специальность «Финансы, денежное обращение и кредит», Саратовский социально-экономический институт РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2000 г.		Университет «Синергия», профессор МВА Дополнительное место работы – договор ГПХ	Доктор экономических наук	23	19	19	1.4. Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем.
Михайлова Гилана Бембиновна	1991, Московский государственный педагогический университет, "Педагогика и психология", "Преподаватель педагогики и психологии"		Директор программы Центра «Школа профессионального мастерства» Института ВШГУ РАНХиГС Основное место работы – почасовая оплата		27	13	13	2.7. Служебный этикет и протокол
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		13	8	8	3.1. Эмоциональный интеллект 3.2. Управление стрессом
Чепурнова Елена Сергеевна	2001, МПГУ, бакалавриат, бакалавр образования по специальности «Естествознание»; 2003, МПГУ,	ПК «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного	Заместитель директора центра развития лидерских и управленческих компетенций ВШГУ РАНХиГС. Преподаватель кафедры		22	18	18	1.1. Управление организацией 1.2. Личность руководителя 1.3. Лидерство и руководство

	магистратура, магистр физико-математического образования. 2024, РАНХиГС, аспирантура, психологические науки. Преподаватель-исследователь.	обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», РАНХиГС, 2020	менеджмента Института ВШГУ РАНХиГС. Основное место работы – штатный					1.4. Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем 2.2. Развитие малой социальной группы 2.3. Межличностное общение 2.4. Делегирование полномочий 2.5. Мотивация персонала 3.3. Психология конфликта и основы переговорного процесса 3.4. Публичные выступления.
Баранова Татьяна Наумовна	2006, Смоленский гуманитарный университет, Перевод и переводоведение		Эксперт по деловому этикету и протоколу, член Национальной ассоциации специалистов по протоколу Дополнительное место работы – договор ГПХ		8	8	8	2.7. Служебный этикет и протокол
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 организаций".		Бизнес-тренер, консультант Дополнительное место работы – договор ГПХ		26	18	8	1.1. Управление организацией 1.2. Личность руководителя 1.3. Лидерство и руководство 1.4. Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем. 2.2. Развитие малой социальной группы.

								2.3. Межличностное общение 2.4. Делегирование полномочий 2.5. Мотивация персонала. 3.3. Психология конфликта и основы переговорного процесса 3.4. Публичные выступления.
Комаров Вадим Владимирович	1995, Самарский государственный университет, история, историк, преподаватель истории;		Ведущий научный сотрудник, Самарский филиал РАНХиГС Основное место работы – штатный	Кандидат педагогических наук	32	6	6	1.1. Управление организацией 1.2. Личность руководителя. 1.3. Лидерство и руководство 1.4. Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем 2.2. Развитие малой социальной группы 2.3. Межличностное общение 2.4. Делегирование полномочий 2.5. Мотивация персонала 3.3. Психология конфликта и основы переговорного процесса 3.4. Публичные выступления.

Подольский Дмитрий Андреевич	2003, МГУ им. М.В. Ломоносова, «Психолог, преподаватель психологии», «Психология»		Факультет оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ, эксперт Основное место работы – штатный, почасовая оплата	Кандидат психологически х наук	16	10	7	2.6. Этика государственной службы
------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	----	----	---	---

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 (высший уровень)» 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, обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например: программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет.

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

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через Систему дистанционного обучения (СДО). Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал 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. 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	- сравнение
- постановка цели	- регламентирование	- регламентирование	- оценка
- декомпозиция целей	- инструктирование	- инструктирование	- обратная связь
- планирование	- делегирование	- делегирование	

2. Способы работы со стрессом. Интеллектуальный/ ментальный стресс

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

1. Катаклизмизация

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 оно звучало позитивно, позволяя проявиться Вашему желанию.
3. Чтобы сделать Ваше желание более реальным, добавьте к позитивному желанию конструкцию со словами «если...» или «когда...».

Примерные задания для самостоятельной работы

Самостоятельная работа слушателей – это 46 академических часов работы с применением электронного обучения. Слушатели изучают электронные курсы, разработанные специально для программы повышения квалификации «Эффективный руководитель (высший уровень)» и размещенные на портале Института ВШГУ <https://portal.gosedu.ru>:

- Лидерство
- Эффективная команда
- Эффективное управление временем (тайм-менеджмент)
- Публичные выступления
- Переговорный процесс
- Делегирование полномочий
- Мотивация персонала

- Эмоциональный интеллект
- Управление стрессом

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 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 14.02.2024) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/.
3. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (ред. от 19.12.2023);
4. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (ред. от 26.06.2023) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/;
5. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>.
6. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 (ред. от 25.08.2021) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/;
7. 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/.

Основная литература:

1. Селезнева, Е. В. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8378-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560532>.
2. Савина, Н. В. Основы тайм-менеджмента: учебник для вузов / Н. В. Савина. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 101 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19580-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569182>.
3. Психология управления персоналом: учебник для вузов / под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536223>.
4. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16319-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563035>.
5. Лопарев, А. В. Конфликтология: учебник для вузов / А. В. Лопарев, Д. Ю. Знаменский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13536-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561165>.

6. Кочеткова, А. И. Психологические механизмы командообразования: учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 652 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18881-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568768>.
7. Кочеткова, А. И. Социально-психологические основы организационного поведения: учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 476 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18880-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568767>.
8. Зуб, А. Т. Психология управления: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 372 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00185-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560285>.
9. 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, 2024. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543416>.
10. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544419>.
11. 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>.
12. Шувалова, Н. Н. Этика и этикет государственной и муниципальной службы: учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шувалова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 368 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15803-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/509778>.
13. Агаева, А. Ш. Деловая культура и психология общения: учебное пособие / А. Ш. Агаева, Ш. А. Идрисов. — Москва, Вологда: Инфра-Инженерия, 2022. — 232 с. — ISBN 978-5-9729-0854-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124038.html>.
14. 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>.
15. Леви Э. Эмоциональный интеллект. Побеждай без манипуляций/ Леви Э - Москва: ACT, 2022. -288с. - ISBN: 978-5-17-138060-1.
16. 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>.
17. Сотников, Н. З. Технологии управления персоналом в организации: практикум / Н. З. Сотников. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2022. — 186 с. — ISBN 978-5-7014-1043-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126992.html> (дата обращения: 30.12.2022).

18. 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>.

19. 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>.

20. 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>.

21. Прокопович, Г. А. Этика и этикет государственных и муниципальных служащих: учебное пособие / Г. А. Прокопович; под редакцией Т. С. Кулаковой. — Санкт-Петербург: Интермедиа, 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>.

Дополнительная литература:

1. Новопашина, Л. А. Конфликт-менеджмент. Практикум: учебник для вузов / Л. А. Новопашина, Б. И. Хасан, Т. И. Юстус. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14448-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567766>.

2. Кочеткова, А. И. Прикладная психология управления: учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7962-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560075>

3. Спивак, В. А. Лидерство: учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536169>.

4. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева, С. А. Ваторопин, А. С. Ваторопин. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13964-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/54403>.

5. 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>

6. 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>

7. 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>

8. 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.ezproxy.ranepa.ru:3561/88290.html>

9. 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.ezproxy.ranepa.ru:3561/82406.html>

10. 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.ezproxy.ranepa.ru:3561/82351.html>

11. 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>

12. 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>

13. 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>

14. 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>

15. 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>

16. 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>

17. 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>

18. Юрген, Аппело. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Аппело 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/effektivnyy-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://yandex.ru/> – Поисковая система
5. <http://www.consultant.ru/> – Консультант плюс
6. <https://www.garant.ru/> – Гарант

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

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

Примерные тестовые задания к итоговой аттестации

1. В матрице спирального развития компетентности выделяются 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. 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.

4. 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.

5. Рефлексия – это...

- + а) способность человеческого мышления к критическому самоанализу и формированию будущего поведения;
- б) обратная связь;

в) спонтанная, непроизвольная реакция на высказываемую критику.

6. 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.

7. 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.

8. 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 насильтвенной тактики.

9. Потенциальными результатами влияния, является:

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

10. 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.

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

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

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

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

13. 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.

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

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

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

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

16. 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 производительности деятельности через делегирование полномочий.

17. 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.

18. 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.

19. В модели ABC-планирования к категории «A» 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.

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

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

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

- + а) SPACE;
- б) SMART;
- в) ABC.

22. К физико-эмоциональным симптомам стресса относится:

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

23. К социальным симптомам стресса относится:

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

24. 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.

25. 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-кинетический.

26. Согласно теории Рейчела Джекса, 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.

27. 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.

Критерии оценки

Таблица 4.1.1

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он правильно выполнил не менее 50 % заданий
не зачтено	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если он правильно выполнил менее 50% заданий

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 устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми
ПЛК-2 -умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	<ul style="list-style-type: none"> обеспечивает выполнение работы в установленные сроки рационально использует служебное время обеспечивает контроль за процессами и людьми
ПЛК-3 - умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	<ul style="list-style-type: none"> распределяет задачи между подчиненными учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку. вдохновляет других своими действиями на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели владеет технологиями стратегического лидерства и планирования обеспечивает контроль над процессами и людьми