

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

А.М. Колесников

«15» мая 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

«Личностно-профессиональная эффективность руководителя»

(наименование программы)

Москва, 2025

Разработчики:

Т.Б. Лаврова,
заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС

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

Руководитель программы:

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 «15» мая 2025 года, протокол № 05.

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	9
1.7. Документ о квалификации	9
2. Содержание программы	9
2.1. Календарный учебный график	9
2.2. Учебный план	8
2.3. Содержание программы по темам	9
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	10
3.1. Кадровое обеспечение	10
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	13
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	13
4. Оценка качества освоения программы	18

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Лично-профессиональная эффективность руководителя» разработана на основании Указа Президента Российской Федерации № 61 от 22 января 2024 года «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации» и с учётом подготовки лиц, включенных в федеральный кадровый резерв на государственной гражданской службе Российской Федерации, соответствующим определенным квалификационным и иным требованиям для замещения должностей федеральной гражданской службы категории «руководители» высшей группы должностей государственной гражданской службы Российской Федерации.

1.1. Цель реализации программы

Цель программы: повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации; развитие управленческих компетенций, необходимых для осуществления профессиональной деятельности на государственной гражданской службе Российской Федерации.

Задачи программы:

- освоить техники эффективной деловой и межличностной коммуникации.
- развить навыки уверенного и убедительного публичного выступления.
- сформировать навыки построения и управления эффективными командами.
- научиться применять принципы системного мышления при принятии решений и анализе управленческих ситуаций.

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» (с изменениями и дополнениями от 21.04.2025).
2. 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).
3. 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).
4. 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).
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. 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».

8. 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».
9. 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».
10. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).
11. 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:
12. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ, статья 195.1.
13. «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).
14. ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.
15. 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

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-8 ¹ - способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов	Знать: условия, принципы, механизмы взаимодействия органов власти, бизнеса и гражданского	Уметь: организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие	Владеть: опытом выстраивания эффективного взаимодействия и сотрудничества с институтами

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

	государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	общества, системы взаимодействия, которая функционирует как различные институты государства и общества	органов власти с гражданским обществом и СМИ	публичной власти, гражданского общества, СМИ в процессе профессиональной деятельности
ВД 2. Построение интегрированной системы управления рисками	ПСК-1 ² - 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	
Персональная эффективность		ПЛК-1 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-2 ⁵ - умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	<p>Поведенческие индикаторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> Четко ставит задачи и контролирует их исполнение. Распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку. Поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию. Демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы, вдохновляет других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели. 	

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (трудовая функция С/02.7).

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются:

федеральный кадровый резерв (сформированная группа лиц, соответствующих определенным квалификационным и иным требованиям для замещения должностей федеральной гражданской службы категории «руководители» высшей группы должностей государственной гражданской службы Российской Федерации, назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации)³.

Требования к поступающим: высшее образование (специалитет, магистратура)⁴.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения с применением электронного обучения.

Общая трудоемкость программы 16 академических часов, из которых 14 ак. часа контактной работы со слушателем, в том числе 2 ак. часа итоговой аттестации; 2 ак. часа самостоятельной работы с применением электронного обучения.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 30 человек, практической (семинарской) группы –человек.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 2 дня.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

1.7. Документ о квалификации

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

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 2 дня	
1 день	2 день
УЗ/СР ЭО	УЗ/ИА ЭО

Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ИА ЭО – итоговая аттестация с применением электронного обучения.

³ Указ Президента Российской Федерации № 61 от 22 января 2024 года «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

⁴ В соответствии с положениями части 8 статьи 12 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» ([справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки \(к укрупненным группам специальностей и направлений подготовки\), к профессиональному уровню, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих](#)).

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Личностно-профессиональная эффективность руководителя»

№ п/п	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.	Осознанность и самоуправление как фундамент личной эффективности	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1.	Осознанность и самоуправление как фундамент личной эффективности	6	6	2		4											ОПК-8 ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2
2.	Управление энергией и ресурсным состоянием	8	6	4		2											ОПК-8 ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2
Итого:		14	12	6		8								2			
Итоговая аттестация:		2													2/3⁵		
Всего:		16	12	6		8								2	2		

⁵ 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

Номер модуля/раздела/дисциплины /темы и его (ее) наименование	Содержание темы модуля/раздела/дисциплины/темы
Тема 1. Осознанность и самоуправление как фундамент личной эффективности	Введение в личную эффективность: понятия, значение для руководителя высшего звена. Ключевые тренды в управлении, компетенции управленца 21 века. •Самоанализ и самопринятие: выявление сильных сторон и зон развития, ограничений и ресурсов. Авторитет, персональный бренд и репутация руководителя. Развитие личной проактивности и результативности в управлении. Целеполагание и мотивация: постановка целей, формирование мотивационного профиля. Управление временем: техники управления временем, расстановка приоритетов, борьба с прокрастинацией
Тема 2. Управление энергией и ресурсным состоянием	Управление энергией и ресурсным состоянием. Эмоциональный интеллект: саморегуляция, эмпатия, техники контроля эмоций. Стress-менеджмент, преодоление страхов и негативных установок. Ситуационное руководство. Понятие ситуационного руководства и гибкого подхода к управлению командой. Выбор стиля лидерства в зависимости от ситуации и особенностей подчиненных. Применение стилей директивного, поддерживающего, наставнического и делегирующего лидерства. Основные подходы к мотивации сотрудников. Искусство делегирования полномочий и контроля исполнения поручений. Индивидуальный план развития: постановка целей на 3–6 месяцев

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе и образование, соответствующее профилю преподаваемого модуля, и систематически занимающимися научно-методической деятельностью, а также специалистами-практиками, имеющими опыт государственной гражданской службы Российской Федерации и опыт реализации проектов в сфере публичного управления.

В Институте уделяется должное внимание повышению квалификации и росту педагогического мастерства профессорско-преподавательского состава. Формирование педагогического коллектива опирается на принципы профессионализма, преемственности, научно-педагогического опыта.

Преподаватели, отвечающие за освоение обучающимся профессионального цикла, принимают активное участие в региональных научно-практических конференциях и семинарах, симпозиумах по актуальным проблемам преподавания.

К реализации образовательной программы привлечены руководители органов исполнительной и законодательной власти, государственные служащие категории «руководители», ведущие отечественные и зарубежные эксперты, руководители государственных корпораций и представители бизнес-элиты, имеющие практический опыт деятельности в соответствующих образовательным модулям сферах.

В целях обеспечения качества образования к реализации образовательной программы в части проектно-аналитической работы слушателей привлекаются тьюторы, ведущие групповую и индивидуальную работу со слушателями программы по разрабатываемым проектам.

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Таблица 3.1.1

1	2	3	4	5	6	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой темы или разработанного электронного курса
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
Чепурнова Елена Сергеевна	2001, МПГУ ФГБОУ: естествознание,	Институт ПК государственных служащих «Тренинг	Центр развития лидерских и управлеченческих компетенций,	-	18	1,7	-	Тема 1 Осознанность и самоуправление как фундамент

	<p>бакалавр образования. 2003, МПГУ ФГБОУ: физико-математическое образование, магистр физико-математического образования.</p>	<p>менеджмент теория и практика проведения тренингов». ПК РАНХиГС: «Стратегический HIR» «Организация электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в системе дистанционного обучения». «Управление человеческими ресурсами». Корпоративный институт РЖД АНО ДПО «Дистанционное обучение в корпоративном университете РЖД». Специалист Центр компьютерного обучения при МГТУ им. Баумана</p>	<p>заместитель директора центра.</p> <p>Основное место работы – штатный (почасовая оплата труда)</p>					личной эффективности. Тема 2 Управление энергией и ресурсным состоянием
--	---	--	--	--	--	--	--	---

		Microsoft PowerPoint 2016/2013. Уровень 1. Создание эффективных бизнес- презентаций Microsoft PowerPoint 2016/2016. Уровень 2. Дизайн презентаций							
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

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 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.

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. Катострофизация

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...».

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. Командаобразование: 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: АСТ, 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 «НИХ», 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. Спириdonova. — 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 насильтственной 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, концентрирующемся на внешних вещах и событиях и много общающемся 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.

Таблица 4.1.1
Критерии оценки

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 - 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 - 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-2 - умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение

- 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