

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» июля 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

«Формирование и развитие управленческих команд»

(наименование программы)

Москва, 2025

Разработчики:

Т.Б. Лаврова,
заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС, кандидат экономических наук

Е.А. Аверьянов,
Директор Федерального центра подготовки управленческих кадров служащих Института
ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

Е.А. Аверьянов,
Директор Федерального центра подготовки управленческих кадров служащих Института
ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ от «10» июля 2025 г., протокол № 08.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	2
1.1. Цель реализации программы	2
1.2. Нормативно-правовая база	2
1.3. Планируемые результаты обучения	3
1.4. Категория слушателей	4
1.5. Формы обучения и сроки освоения	5
1.6. Период обучения и режим занятий	5
1.7. Документ о квалификации	5
2. Содержание программы	5
2.1. Календарный учебный график	5
2.3. Содержание программы по темам	7
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	8
3.1. Кадровое обеспечение	8
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	9
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	9
4. Оценка качества освоения программы	14

Приложение № 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Формирование и развитие управленческих команд» 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

Реализация программы направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Целью программы: развитие управленческих компетенций по формированию эффективных команд, повышению продуктивности совместной работы сотрудников и достижению целей организации.

Задачи программы:

- изучение методов формирования команды, способствующей высокой производительности труда;
- освоение инструментов мотивации членов команды и повышения их вовлеченности;
- развитие лидерских качеств руководителя, необходимых для успешной координации и руководства командой;
- ознакомление с техниками разрешения конфликтов внутри коллектива;
- выработка стратегий планирования, постановки целей и распределения ответственности среди членов команды.

1.2. Нормативно-правовая база

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. № 1000 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление».
4. Приказ Минтруда России от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (зарегистрировано в Минюсте РФ 8 апреля 2022 г., регистрационный № 68136).
5. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»;
6. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации»).

7. 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».

8. 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:

9. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ, статья 195.1.

10. «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).

11. ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

12. 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. Стратегическое управление персоналом	ПСК-1 ¹ Разработка системы стратегического управления персоналом организации	<i>Знать:</i> методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности; - методы организационного проектирования; - правила ведения деловой переписки - нормы этики делового общения	<i>Уметь:</i> применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой; -определять и анализировать внутренние коммуникации,	<i>Владеть</i> навыками: разработки корпоративной культуры и социальной политики, системы мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г. № 109н (трудовая функция Н/01.7).

			моделировать поведение персонала; - вести деловую переписку; соблюдать нормы этики делового общения	
УК – универсальная компетенция «Командная работа и лидерство» (формируются и (или) совершенствуются)				
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Знания	Умения	Практический опыт
Командная работа и лидерство	УК-3 ¹ . Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<i>Знать:</i> - методы, принципы, технологии управления персоналом, формирования команд для решения поставленных задач; - общие формы организации деятельности коллектива; - основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели; - возможные нестандартные ситуации, возникающие в процессе профессиональной деятельности	<i>Уметь:</i> - создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду; - учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег; - предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; - действовать в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности	<i>Владеть:</i> - умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач; - навыками постановки цели в условиях командой работы; - способами управления командной работой в решении поставленных задач; - навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета; - методами и приемами работы в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются следующие категории слушателей:

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)².

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

¹ ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2020 № 1000.

² Указ Президента Российской Федерации № 61 от 22 января 2024 года «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения.

Общая трудоемкость программы составляет 16 академических контактной работы со слушателем.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 2 дня (см. табл. 2.1.1).

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

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

1.7. Документ о квалификации

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

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

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

Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

ИА – итоговая аттестация.

2.2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Таблица 2.2.1

УЧЕБНЫЙ ПЛАН по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Формирование и развитие управленческих команд»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.				Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции	
			Всего	В том числе					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	18	19
1.	Формирование эффективной команды в органах власти и управления	4	4	2		2												ПСК-УК-3
2.	Модель эффективной команды	4	4	2		2												
3.	Формирование доверия в командном взаимодействии	4	4	2		2												
4.	Внутренняя ответственность как фактор командной и личной эффективности	2	2			2												
	Итого:	14	14	6		8												
	Итоговая аттестация:	2															2/3 ⁴	
	Всего:	16	14	6		8											2	

⁴ Итоговая аттестация проводится в форме круглого стола в виде зачета.

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

Номер модуля/раздела/дисциплины /темы и его (ее) наименование	Содержание темы модуля/раздела/дисциплины/темы
Тема 1. «Формирование эффективной команды в органах власти и управления»	Ориентация на результат и миссию органа власти. Добровольность и осознанное включение участников. Четкое распределение ролей и зон ответственности. Коллегиальность принятия решений при лидерской роли руководителя. Этапы формирования и развития команд. Ключевые роли в эффективной команде (по Белбину). Алгоритм практического формирования команды в органе власти.
Тема 2. «Модель эффективной команды»	Отличие команды от рабочей группы. Ключевые компоненты (элементы) модели эффективной команды. Стадии развития команды. Практические инструменты и диагностические модели. Адаптивность и обучаемость команды. Командные роли, ориентированные на задачи и отношения.
Тема 3. «Формирование доверия в командном взаимодействии»	Доверие как фундамент эффективной команды. Практические инструменты и методы формирования доверия. Роль лидера в создании среды доверия. Диагностика уровня доверия в команде.
Тема 4. «Внутренняя ответственность как фактор командной и личной эффективности»	Ключевые характеристики ответственного человека и команды. Внутренняя ответственность на уровне личности. Внутренняя ответственность на уровне команды. Препятствия для развития внутренней ответственности. Инструменты и практики для развития ответственности в команде.

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими специальную подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе и образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, 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.

Все преподаватели имеют ученую степень или опыт деятельности в соответствующей профессиональной области. 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).

Таблица 3.1.1

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/допол нительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональ- ной 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	Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова, экономист, 1994 г. - Академический правовой университет при Институте государства и права, Специальность - гражданское право, квалификация – юрист, 2003 г.	Сертифицирован ный специалист в области лидерства и развития команд (Лондонская бизнес школа) и переговоров (Гарвардская бизнес школа)	Эксперт центра лидерских и управленческих компетенций ВШГУ РАНХиГС <i>Почасовая оплата</i>	-	27	7	5	Тема 1. «Формирование эффективной команды в органах власти и управления» Тема 2. «Модель эффективной команды» Тема 3. «Формирование доверия в командном взаимодействии» Тема 4. «Внутренняя ответственность как фактор командной и личной эффективности»

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 «Мастерство публичных выступлений и эффективного общения» имеется следующая материально-техническая база:

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

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

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы, 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

Тест: (протестируй себя) «Ваш стиль общения»

Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать, достаточно ли вы корректны в отношениях со своими сотрудниками, коллегами, членами семьи.

Инструкция

На каждый вопрос даны три варианта ответов. Выберите тот, который вас устраивает. Если ни один ответ вам не подходит, перейдите к следующему вопросу. Для сравнения «портрета», который вы получили, попросите того, чье мнение для вас значимо, ответить вместо вас.

Опросник

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?
А) всегда;
Б) иногда;
В) никогда.
2. Как вы ведете себя в критической ситуации?
А) внутренне киплю;
Б) сохраняю полное спокойствие;
В) теряю самообладание.
3. Каким считают вас коллеги?
А) самоуверенным и завистливым;
Б) дружелюбным;
В) спокойным и независтливым.
4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?
А) приму ее с некоторыми опасениями;
Б) соглашусь без колебаний;
В) откажусь от нее ради собственного спокойствия.
5. Как вы прореагируете, если кто-либо из коллег без разрешения возьмет с вашего стола какой-нибудь документ?
А) выдам ему по первое число;
Б) заставлю вернуть;
В) спрошу, не нужно ли ему еще что-нибудь.
6. Какими словами вы встретите жену (мужа), если она (он) вернулась (вернулся) с работы позже обычного?
А) «Что тебя так задержало?»;
Б) «Где ты торчишь допоздна?»;
В) «Я уже начал (а) волноваться!».
7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?
А) стараюсь обогнать машину, которая показала мне хвост;
Б) мне безразлично, сколько автомобилей обошло меня;
В) увеличу скорость, чтобы никто не опередил меня.
8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?
А) сбалансированными;
Б) легкомысленными;
В) крайне жесткими.
9. Что вы предпринимаете, если не все удастся?
А) пытаюсь свалить вину на другого;
Б) смиряюсь;
В) становлюсь осторожным.
10. Как вы отреагируете на мнение, суждения о современных подростках?
А) «Пора бы уже запретить юнцам такие развлечения»;
Б) «Надо дать им возможность организованно и культурно отдыхать»;
В) «Не следует с детьми возиться».
11. Как вы выразите свое ощущение, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?
А) «И зачем я только на это нервы тратил (а);
Б) «Видно, этот человек начальнику приятнее»;
В) «Может быть, мне это удастся в другой раз».
12. Какие чувства испытываете, когда смотрите страшный фильм?
А) страх;
Б) скуку;

В) искреннее удовольствие.

13. Как вы будете себя вести, если в результате дорожной пробки вы опоздали на важные деловые переговоры?

А) буду нервничать во время переговоров;

Б) попытаюсь вызвать снисходительность партнеров;

В) просто огорчусь.

14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?

А) победа – моя цель;

Б) чувствую себя вновь молодым и это ощущение ценю;

В) если проигрываю, очень сержусь.

15. Как вы поступаете, если вас плохо обслужили в ресторане?

А) терплю, избегая скандалов;

Б) вызываю метрдотеля и делаю ему замечание;

В) отправляюсь с жалобой к директору ресторана.

16. Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?

А) поговорю с учителем;

Б) устрою скандал родителям обидчика;

В) посоветую своему ребенку дать сдачи обидчику.

17. Какой вы человек?

А) средний;

Б) самоуверенный;

В) пробивной.

18. Что вы скажете подчиненному, если столкнулись с ним в дверях?

А) «Простите, это моя вина»;

Б) «Ничего, пустяки»;

В) «А повнимательнее вы не могли быть?».

19. Какова ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодежи?

А) «Когда же будут, наконец, приняты конкретные меры?»;

Б) «Надо бы ввести суровые наказания!»;

В) «Нельзя же все валить на молодежь – виноваты и воспитатели».

20. Какое животное вы любите?

А) тигра;

Б) кошку;

В) медведя.

Подведите итоги

Используя ключ, оцените свой стиль общения.

Варианты ответов	Оценки ответов на вопросы (в баллах)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
Б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2
В	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	3	1	2	3	2	2	3	1

34 балла и менее. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Побольше решительности вам не помешает. К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху».

35 – 44 балла. Вам сопутствует успех в жизни. В вас достаточно «здорового честолюбия», вы умеренно агрессивны, к критике относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

45 баллов и более. Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестоким по отношению к другим. Надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успехов в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать критиков «снизу».

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 08.08.2024) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/.

3. 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/.

4. 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/>.

5. 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/.

6. 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 N 21)) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/.

Основная литература:

1. 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/viewer/psihologicheskie-mehanizmy-komandoobrazovaniya-568768#page/1>.
2. Кочеткова, А. И. Управление структурным подразделением: учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18893-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-strukturnym-podrazdeleniem-569041#page/1>.
3. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/komandoobrazovanie-568047#page/1>.
4. Сачкова, М. Е. Современные концепции и подходы к групповой дифференциации в малых группах: учебное пособие для вузов / М. Е. Сачкова. — 2-е изд., стер. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 120 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20197-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/sovremennye-koncepcii-i-podhody-k-gruppovoy-differenciacii-v-malyh-gruppah-557770#page/1>.

Дополнительная литература:

1. 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>.
2. Прокопович, Г. А. Этика и этикет государственных и муниципальных служащих: учебное пособие / Г. А. Прокопович; под редакцией Т. С. Кулаковой. — Санкт-Петербург: Интермедия, 2020. — 120 с. — ISBN 978-5-4383-0208-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/95253.html>.
3. 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>.
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. 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>
6. 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>
7. 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>
8. 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

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 в форме круглого стола.

Примерные вопросы для проведения круглого стола

- Управленческая команда и новые инструменты ее формирования
- Основные признаки, характерные для управленческой команды
- Основные этапы формирования управленческой команды
- Факторы, влияющие на стратегию формирования управленческой команды
- Показатели, используемые для оценки результатов работы управленческой команды

Таблица 4.1.1

Критерии оценивания в процессе итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на зачете, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.
«не зачтено»	Выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает две существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей программе.

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 4.1.2

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Разработка системы стратегического управления персоналом организации	<ul style="list-style-type: none">- умеет применять методы управления межличностными отношениями, формировать команды, выявлять таланты, определения удовлетворенности работой;- определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала;- вести деловую переписку;- соблюдать нормы этики делового общения

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	способен формировать эффективные команды, мотивировать персонал, управлять конфликтами и достигать поставленных целей посредством грамотного взаимодействия с сотрудниками
--	--