

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=l1e9yi544799762946>.

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) <i>(формируются и (или) совершенствуются)</i>	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Стратегическое управление персоналом	ПСК-1 ¹ Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Знать: методы управления развитием и эффективностью организаций, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности; - методы организационного проектирования; - правила ведения деловой переписки - нормы этики делового общения	Уметь: применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой; - определять и анализировать внутренние коммуникации,	Владеть 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	Знать: - 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	Уметь: - 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	Владеть: - умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач; - навыками постановки цели в условиях командной 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.						Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.						ПСК-1 УК-3			
			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	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												
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														2/3⁴		
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 учennуу 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	Дополнительна я 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
						Всег о	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	-	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 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

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 удается?
 - 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 выражите 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)зываю 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 внимательнее вы не могли быть?».

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

А) «Когда же будут, наконец, принятые 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
A	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
B	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2
V	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 управлеченческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успехов в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственno: 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/sovremenneye-konsepcii-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: 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>.
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 принятное 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
--	--