

**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

«15» мая 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

Этика государственной службы

Москва, 2025

Разработчик:

С.А. Еварович,
директор Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» ВШГУ РАНХиГС,
кандидат педагогических наук

Руководители программы:

С.А. Еварович,
директор Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» ВШГУ РАНХиГС,
кандидат педагогических наук

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

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ от «15» мая 2025 г., протокол № 05.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы	4
1.2. Нормативная правовая база.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения.....	6
1.4. Категория слушателей.....	9
1.5. Формы обучения и сроки освоения.....	9
1.6. Период обучения и режим занятий.....	9
1.7. Документ о квалификации.....	9
2. Содержание программы.....	9
2.1. Календарный учебный график.....	9
2.2. Учебный план.....	10
2.3. Содержание программы по темам.....	12
3. Организационно-педагогические условия реализации программы.....	14
3.1. Кадровое обеспечение.....	14
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы....	18
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	18
4. Оценка качества освоения программы.....	24

Приложение № 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

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

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель программы: повышение профессионального уровня федеральных государственных гражданских служащих в рамках имеющейся квалификации, формирование представлений об основных подходах и инструментах регулирования этического поведения государственных гражданских служащих.

Задачи программы:

- сформировать системные знания о теоретических основах этики и служебного поведения на государственной гражданской службе;
- расширить представления о ценностных основаниях государственной гражданской службы, особенностях служебной этики и этикета;
- сформировать представления о подходах к регулированию служебного поведения государственных гражданских служащих и разрешению конфликта интересов;
- сформировать представления о направлениях работы по формированию и развитию профессиональной культуры государственного органа.

Основным результатом дополнительной профессиональной программы повышения квалификации является повышение уровня государственной служебной культуры государственных гражданских служащих исполнительных органов государственной власти.

1.2. Нормативная 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» (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. 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» (настоящий приказ вступает в силу с 1 сентября 2025 года).
4. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016 (зарегистрирован в Минюсте России 27 августа 2020 г. № 59497).
5. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (зарегистрирован в Минюсте РФ 8 апреля 2022 г. регистрационный № 68136).

6. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (с изменениями и дополнениями от 13.12.2021).

7. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

8. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

9. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации)».

10. Приказ РАНХиГС от 09 декабря 2024 года № 02–2499 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ-программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13 августа 2021 года №02–835».

11. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации»).

12. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 316 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика»» (ред. от 30.04.2025).

13. 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».

14. «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));

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

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

17. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06);

18. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.

При формировании образовательной программы учтены:

19. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2024).

20. ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности; ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст (ред. от 20.11.2024).

21. Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ 31.10.2002 № 787 (с изм. и доп. от 20.12.2003г.).

22. 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. Организационно-управленческая	ОПК-1¹ - способен обеспечивать приоритет прав и свобод человека; соблюдать нормы законодательства Российской Федерации и служебной этики в своей профессиональной деятельности	<i>Знать:</i> – условия, принципы, механизмы соблюдения прав и свобод человека; – нормы законодательства Российской Федерации; нормы служебной деятельности и правила поведения; – особенности этикета и протокола на государственной гражданской службе	<i>Уметь:</i> - применять принципы соблюдения прав и свобод человека; - нормы законодательства Российской Федерации; - нормы служебной деятельности и правила поведения	<i>Владеть:</i> опытом соблюдения норм служебной этики в своей профессиональной деятельности
ВД 2. Коммуникативная	ОПК-7¹ - способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами	<i>Знать:</i> принципы и технологии управленческого влияния, эффективного внутриорганизационного и межличностного взаимодействия,	<i>Уметь:</i> применять на практике эффективные коммуникационные модели и технологии мотивирующего руководства при решении	<i>Владеть навыками:</i> эффективных коммуникаций, мотивирующего руководства и самоуправления при решении задач личностно-

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016.

	гражданского общества, средствами массовой информации	подходов к мотивирующего руководства	задач личностно-профессионального и карьерного развития, технологии самоуправления	профессионального и карьерного развития
ВД 3. Управление персоналом организации	ПСК-1.² Администрирование процессов и документооборота по учету и движению персонала, представлению документов по персоналу в государственные органы	<i>Знать:</i> правила ведения деловой переписки; нормы этики делового общения	<i>Уметь:</i> вести деловую переписку; соблюдать нормы этики делового общения	<i>Владеть навыками:</i> подготовка уведомлений, отчетной, статистической и аналитической информации по персоналу
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	Характеристики компетенций (умения)	Поведенческие индикаторы		
ВД 4. Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1³ - умение управлять изменениями	<i>Поведенческие индикаторы:</i> – предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; – разъясняет другим необходимость изменений; – в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую; – не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач; – быстро изменяет подход к решению.		
ВД 5. Командное взаимодействие	ПЛК-2⁴ - коммуникативные умения	<i>Поведенческие индикаторы:</i> – общается с другими в уважительной и доброжелательной манере; – устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов; – в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает		

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция А/03.6)).

³ Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>

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

		взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс; – четко и ясно выражает свою точку зрения; – последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме; – проявляет уверенность в общении с разными людьми; – аргументированно объясняет другим свою точку зрения; – оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.
--	--	---

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются: федеральные государственные гражданские служащие, федеральные государственные гражданские служащие всех категорий и групп должностей.

Требования к слушателям программы:

высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет), среднее профессиональное образование.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения (с применением электронного обучения).

Общая трудоемкость программы – 36 академических часов, из которых 26 часов контактной работы со слушателями, в том числе 2 часа итоговая аттестация, и 10 часов – самостоятельное изучение слушателями электронных курсов с применением электронного обучения.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 5 дней.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 50 человек, практической (семинарской) группы – 50 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 – 5 дней				
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
СР ЭО	СР ЭО	УЗ	УЗ	УЗ ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

СР ЭО – учебные занятия с применением электронного обучения (ЭО).

УЗ – учебные занятия.

ИА – итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Этика государственной службы»

№п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, 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.	Этика государственной службы в современных реалиях.	2	2			2												ОПК-1 ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2
2.	Ценностные ориентиры гражданских служащих и особенности организационной культуры государственного органа.	4	4	2		2												ОПК-1 ПЛК-1 ПЛК-2
3.	Психология этического поведения. Этика внутренних коммуникаций и этические дилеммы	2	2			2												ОПК-1 ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2

4.	Культура обратной связи: принципы и методы конструктивной развивающей обратной связи.	2											2				ОПК-1 ОПК-7 ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2
5.	Коммуникации: разрешение конфликтов и ведение переговоров	6	4			4							2				ОПК-7 ПЛК-1 ПЛК-2
6.	Конфликт интересов: виды, подходы к регулированию, практика разрешения	8	4	2		2							4				ОПК-1 ОПК-7 ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2
7.	Предупреждение профессионального выгорания. Мотивационный потенциал и возможности снижения рисков профессионального выгорания. Техники саморегуляции	4	2	2		2											ОПК-1 ОПК-7 ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2
8.	Особенности этикета и протокола на государственной гражданской службе	6	4	2		2							2				ОПК-1 ОПК-7 ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2
Итого:		34	24	8		16							10				
Итоговая аттестация		2														2/3 (КС)⁵	
Всего:		36	24	8		16							10			2	

⁵ Итоговая аттестация (зачет) проводится в форме круглого стола

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
Тема 1. Этика государственной службы в современных реалиях	Мораль как предмет этики. Ценности государственной гражданской службы. Служение как ценность. Понятие служения в контексте профессиональной деятельности государственных служащих. Российские традиционные духовно-нравственные ценности. Механизм этического регулирования в системе государственной гражданской службы. Актуальные проблемы этики глазами служащих.
Тема 2. Ценностные ориентиры государственных гражданских служащих	Ценностные ориентации государственных гражданских служащих. Теория универсальных ценностей Ш. Шварца. Типы ценностных установок человека. Диагностический инструментальный оценки ценностно-смысловых ориентиров. Этическая самооценка человека. Ценности и мотивация. Мотивация поступления на государственную гражданскую службу Российской Федерации.
Тема 3. Психология этического поведения. Этика внутренних коммуникаций и этические дилеммы	Этическое сознание как внутренний регулятор этического поведения человека. Формирование этических установок личности. Принципы и механизмы регуляции этического поведения. Этика коммуникации в организации. Принципы взаимодействия в коллективе. Формирование системы правил и норм в коммуникации. Инструменты анализа и принятия решения в ситуации этической дилеммы. Этические барьеры во внутренней коммуникации в организации.
Тема 4. Культура обратной связи: принципы и методы конструктивной развивающей обратной связи.	Этика обратной связи как механизм изменения культуры организации. Ключевые навыки обратной связи: как давать и принимать ее эффективно. Инструменты и технологии для улучшения культуры обратной связи. Оценка эффективности культуры обратной связи.
Тема 5. Коммуникации: разрешение конфликтов и ведение переговоров	Профессиональные коммуникации: принципы, методы и приемы (стратегия усиления собственной эффективности в коммуникациях и переговорах; способы защищенности сознания в сложных коммуникациях, методы конструктивного перехвата управления). Групповые коммуникации как особый вид общения («ловушки» и «ресурсы» групповых коммуникаций; содержательные и поведенческие, открытые и неявные задачи групповых коммуникаций, способы усиления эффективности делового общения). Понятие конфликта (причины возникновения конфликтов; возникновение конфликтов на государственной гражданской службе; позиции и интересы в конфликте). Стратегия и тактика поведения в конфликте (тактики поведения в конфликте, их краткая характеристика и особенности применения; основные тактики воздействия на оппонента в конфликте). Управление конфликтом (конструктивный конфликт и продуктивный конфликт; зависимость продуктивности от уровня команды и уровня продуктивного конфликта; разрешение конфликтов: модели, стили, методы). Профилактика конфликтов в коллективе (приемы профилактики возникновения конфликтов; приемы профилактики возникновения конфликтов на государственной гражданской службе).
Тема 6. Конфликт интересов:	Конфликт интересов как основной объект этического регулирования. Предпосылки возникновения конфликта интересов на

виды, подходы к регулированию, практика разрешения	государственной гражданской службе Российской Федерации. Условия, способствующие возникновению конфликта интересов, объект и субъект интересов. Правовая регламентация конфликта интересов на государственной гражданской службе Российской Федерации.
Тема 7. Предупреждение профессионального выгорания. Мотивационный потенциал и возможности снижения рисков профессионального выгорания. Техники саморегуляции	Профессиональное и эмоциональное и выгорание. Закономерности развития чувственной сферы человека. Мотивационный потенциал и возможности снижения рисков профессионального выгорания. Техники саморегуляции, коррекции и трансформации негативных аффективных состояний. Способы восстановления физических и эмоциональных ресурсов для профилактики профессионального и эмоционального выгорания.
Тема 8. Особенности этикета и протокола на государственной гражданской службе	Основные задачи протокольной практики. Корпоративные стандарты коммуникации. Протокольное старшинство. Протокольная атрибутика. Порядок представлений и знакомств. Типы визитов. Протокольные составляющие визита. Виды приемов. Программа пребывания. Основные принципы этикета государственного гражданского служащего. Этикет руководителя государственного органа. Этикетные нормы совещания. Этические нормы общения с посетителями, с гражданами. Этикет телефонного общения.

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, специальную подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе, систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющие навыками интерактивной работы. Условием допуска к участию в Программе является наличие у преподавателя методических разработок, а также владение активными формами и методами обучения.

Руководство Программы вместе с преподавателями поддерживают высокий квалификационный уровень ППС за счет регулярного повышения квалификации преподавателей, содействие в их участии в конференциях и методических семинарах, обеспечивает привлечение ППС для работы в органах власти в качестве экспертов (при разработке региональных программ и проектов, в кадровых комиссиях).

Таблица 3.1.1

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополнитель ное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области професси ональной деятельно сти или дополнит ельная квалифик ация	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
						Всего	В том числе по преподава емой дисципли не (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Еварович Светлана Анатольевна	1993, Томский государственный университет: история; историк, преподаватель общественно- политических дисциплин. 1999, Томский	НИУ «Высшая школа экономики», ПК «Совершенствование организации профессионального развития управленческих кадров», НИУ «Высшая школа	Центр «Школа андрагогики и образовательного дизайна» Института ВШГУ, директор <i>Основное место работы, штатный – почасовая оплата</i>	Кандидат педагогических наук	30	21	17	Тема 1. Этика государственной службы в современных реалиях Тема 2. Ценностные ориентиры гражданских служащих и

	государственный университет: Государственное и муниципальное управление; менеджер в сфере государственного и муниципального управления	экономики», ПК «Управление образовательными программами» НИУ «Высшая школа экономики», «Специфика использования интерактивных методов обучения в профессиональной подготовке управленческих кадров»						особенности организационной культуры государственного органа
Иванов Михаил Анатольевич	Сибирская аэрокосмическая академия имени М.Ф. Решетнева, инженер «Технологии машиностроения» (2002); ФГБОУ Московский государственный психолого-педагогический университет, магистр психологии (2021)	Мастер делового администрирования (Институт МИРБИС) Психолог-консультант (РГСУ) Магистр Психологии (МГППУ), Медиатор (РГСУ)	Тренер-консультант <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>		24	13	7	Тема 5. Коммуникации: разрешение конфликтов и ведение переговоров
Михайлова Гилана Бембиновна	1991, Московский государственный педагогический университет, «Педагогика и психология», «Преподаватель педагогики и психологии»		Центр «Школа профессионального мастерства» Института ВШГУ РАНХиГС, директор программ <i>Основное место работы – штатный, почасовая оплата</i>		26	12	12	Тема 8. Особенности этикета и протокола на государственной гражданской службе
Подольский Дмитрий	2003, МГУ им. М.В.		Факультет оценки и развития	Кандидат психологических	16	10	7	Тема 2. Ценностные

Андреевич	Ломоносова, «Психолог, преподаватель психологии», «Психология»		управленческих кадров Института ВШГУ, эксперт <i>Основное место работы – штатный, почасовая оплата</i>	наук				ориентиры гражданских служащих и особенности организационной культуры государственного органа. Тема 3. Психология этического поведения. Этика внутренних коммуникаций и этические дилеммы
Суйков Сергей Юрьевич	2002, Академия ФСБ России, инженер, «Защищенные телекоммуникационн ые системы» 2008, РАНХиГС, юрист, «Юриспруденция»		Центр экспериментальных образовательных программ ИГСУ РАНХиГС, директор программ <i>Основное место работы – штатный, почасовая оплата</i>	Кандидат юридических наук	10	6	6	Тема 6. Конфликт интересов: виды, подходы к регулированию, практика разрешения
Шинина Татьяна Валерьевна	Самарский государственный педагогический университет Квалификация: преподаватель дошкольной педагогике и психологии; педагог- психолог	Диплом подготовки по теории и практике психологического консультирования и психотерапии Институт практической психологии СЗО Российской Академии Образования (Санкт- Петербург). Арт-терапевт (Свидетельство о повышении квалификации Института современных	Эксперт Центра управления групповой коммуникацией Института ВШГУ РАНХиГС <i>Основное место работы – почасовая оплата труда</i>	Кандидат психологических наук, доцент	23	23	12	Тема 7. Предупреждение профессионального выгорания. Мотивационный потенциал и возможности снижения рисков профессионального выгорания. Техники саморегуляции

		психологических технологий) Цифровая трансформация и цифровая экономика: подходы к обучению (РАНХиГС) Сертификат «Управление проектами в органах власти: углубленные знания» Сертификат «Цифровая трансформация и цифровая экономика: подходы к обучению»						
Кононенко Надежда Александровна	Оренбургский государственный педагогический университет, специальность Психология, Квалификация: педагог-психолог		Директор проекта Центра специальных программ и проектов Института ВШГУ РАНХиГС <i>Основное место работы – почасовая оплата труда</i>	б/с, б/з	23	23	6	Тема 5. Коммуникации: разрешение конфликтов и ведение переговоров
Татаринова Людмила Николаевна	1995, Саратовский государственный технический университет, социальная работа, социальный работник	-	Кафедра психологии личности факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС, доцент <i>Основное место работы – штатный, почасовая оплата</i>	Кандидат социологических наук, доцент	25	23	17	Тема 1. Этика государственной службы в современных реалиях Тема 2. Ценностные ориентиры гражданских служащих и особенности организационной культуры государственного органа

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 «Этика государственной службы» 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.

Самостоятельное обучение включает в себя изучение электронных курсов с использованием дистанционных образовательных технологий.

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

Самостоятельная работа

Слушатели изучают материалы электронных курсов с использованием дистанционных образовательных технологий на платформе <https://new.portal.gosedu.ru>

Примеры практических заданий

1. Упражнение «Стили в конфликте»

Подготовка: не требуется.

Время на выполнение упражнения:

10 минут – выполнение

10 минут – проверка

Итого: 20 минут.

Инструкция:

Я предлагаю нам сейчас объединиться в 5 групп. Каждая группа возьмет себе один из стилей. Задача группы будет разобраться в особенностях применения именно вашего стиля. И ответить на 2 вопроса: Когда уместно применять данный стиль? Когда неуместно применять данный стиль? А также привести примеры ситуаций, в которых применение доставшегося вам стиля будет уместным или неуместным. Для чего мы это делаем: чтобы по истечении 10 минут, рассказать о своем стиле остальному залу. И, таким образом, получится, что мы легко и интересно изучим все 5 стилей.

Проверка:

Группы по очереди рассказывают, как они поняли особенности применения именно их стиля и приводят примеры ситуаций.

2. Упражнение «Матрица выбора стратегии»

Время на выполнение упражнения:

10 минут – выполнение

15 минут – обсуждение

Итого: 25 минут.

Введение:

Я предлагаю нам попробовать применить этот инструмент.

Инструкция:

Вы сейчас объединитесь в группы. Каждому в вашей группе нужно будет вспомнить конкретный конфликт, который произошел с вами, возможно, тянется до сих пор или происходил / происходит на ваших глазах. Запишите его вверху. Далее определите предмет конфликта (яблоко раздора), что делим? Задача вашей группы выбрать одну конфликтную ситуацию и разобрать по матрице возможностей.

Проверка:

Каждая группа зачитывает свою ситуацию и предлагает возможные действия по матрице возможностей. Потом говорит, какой стиль они считают самым уместным в данной ситуации.

Выводы: В чем были сложности? Получилось или нет?

Чем полезно применение такого подхода?

3. Анализ кейса «Использование социальных медиа»

При использовании социальных сетей государственному служащему следует придерживаться корректного тона в беседах с другими пользователями сети интернет, не публиковать на своей странице конфиденциальную или другую закрытую информацию, не добавлять в друзья пользователей, призывающих к изменению существующего конституционного строя, сепаратизму или отказу от суверенитета. Кроме того, государственному служащему не рекомендуется размещать на своих аккаунтах социальных сетей фотографии с увеселительных мест заведений, заграничных фото, на фоне дорогих автомобилей, ресторанов и т.д., также не рекомендуется показывать свои дорогие аксессуары, одежду.

Вопрос: Могу ли я во внерабочее время рассказывать в социальных сетях о своем опыте работы на государственной службе и делиться мнением в групповых обсуждениях на актуальные проблемы?

Ответ: Вам не запрещено делать вышеперечисленное, но при этом вы не должны распространять недостоверную информацию, а также информацию категории «для служебного пользования», избегать употребления нецензурной лексики в переписках, уважительно относиться к государственному и другим языкам, а также традициям и обычаям.

4. Случай

После новогодних праздников руководитель управления одного из центральных исполнительных органов выложил в интернете свои фотографии с отдыха, которые вызвали критику у пользователей социальных сетей. Фотографии были сделаны в 5-звездочном отеле на южном побережье Средиземного моря. Стоит отметить, что данный отель неоднократно признавался лучшим в Европе, и считается одним из самых дорогих отелей в мире. На некоторых снимках государственный служащий находился в компании друзей при распитии алкогольных напитков в общественных местах, также были фотографии сделанные из самолета, где он выбрал бизнес-класс, прогулки на вертолете, многочисленные клубы и т.д.

Анализ

В данном случае действия государственного служащего носят провокационный характер, так как содержание выложенных в интернете фотографий вызвало негативную реакцию у пользователей социальных сетей.

По отношению к данному госслужащему необходимо принять меры дисциплинарного характера, поскольку подобное поведение способно дискредитировать как самого госслужащего, так и других сотрудников государственного органа.

Вывод

Пользуясь социальными сетями, следует быть честными, профессиональными, ответственными и соблюдать общепринятые морально-этические нормы.

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 27.05.2003 № 58-ФЗ (с изм. и доп. от 14.02.2024) «О системе государственной службы Российской Федерации» <https://base.garant.ru/185886/>;
4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 12.12.2023) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.02.2024) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/;
5. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (в ред. от 25.12.2023) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/;
6. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (ред. от 19.12.2023) <https://base.garant.ru/12164203/>;
7. Указ Президента РФ от 30.03.2022 № 166 (ред. 22.11.2023) «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» [http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202203300001](http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202203300001;);

8. 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/>.

9. 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/

10. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» (с изменениями и дополнениями от 25.08.2021) <https://base.garant.ru/184842/>;

11. Приказ Минэкономразвития России от 16.11.2018 № 637 «Об организации и проведении протокольных мероприятий в Министерстве экономического развития Российской Федерации» [https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=487637&dst=100001&y sclid=lf87a3jqxe449474895#lrJlTYTlaHKqztoB](https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=487637&dst=100001&y sclid=lf87a3jqxe449474895#lrJlTYTlaHKqztoB;);

12. «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)) <https://base.garant.ru/55171108/>.

Основная литература:

1. Богатырев, Е. Д. Этика государственной и муниципальной службы : учебник для вузов / Е. Д. Богатырев, А. М. Беляев, С. Г. Еремин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19226-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/>.

2. Кузнецов, А. М. Этика государственной и муниципальной службы : учебник и практикум для вузов / А. М. Кузнецов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16948-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560261>.

3. Савинков, В. И. Этика государственной службы в схемах: учебное пособие для вузов / В. И. Савинков, П. А. Бакланов. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 148 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08997-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540644>.

4. Савинков, В. И. Этика и психология профессиональной деятельности гражданского служащего в схемах: учебное пособие для среднего профессионального образования / В. И. Савинков, П. А. Бакланов. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 148 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-11952-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540660>

5. Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации: учебник и практикум для вузов / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 319 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16604-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/delovye-kommunikacii-531364>;

6. Овсянникова, О. А. Этика государственной службы и государственного служащего / О. А. Овсянникова. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2023. — 280 с. — ISBN 978-5-507-45401-3. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/267380>. — Режим доступа: для авториз. Пользователей;

7. Шувалова, Н. Н. Этика государственной и муниципальной службы : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. Н. Шувалова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 368 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15835-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561135> (дата обращения: 02.04.2025).;

8. 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>;

9. Таратухина, Ю. В. Межкультурная коммуникация. Семиотический подход: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Таратухина, Л. А. Цыганова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 199 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08259-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/book/mezhkulturnaya-kommunikaciya-semioticheskiy-podhod-516714>;

10. Боголюбова, Н. М. Межкультурная коммуникация: учебник для вузов / Н. М. Боголюбова, Ю. В. Николаева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 582 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16204-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/mezhkulturnaya-kommunikaciya-530613>;

11. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум для вузов / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общей редакцией Г. В. Бороздиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 392 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16726-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531592>

12. Веселкова, Т. В. Культура устной и письменной коммуникации: учебное пособие / Т. В. Веселкова, И. С. Выходцева, Н. В. Любезнова. — Саратов: Вузовское образование, ИЦ «Наука», 2020. — 264 с. — ISBN 978-5-4487-0707-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/94281.html>;

13. 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>

Дополнительная литература:

1. Савинков, В. И. Этика и психология профессиональной деятельности гражданского служащего в схемах : учебник для среднего профессионального образования / В. И. Савинков, П. А. Бакланов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 148 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-11952-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564494>.

2. 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, 2023. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-gosudarstvennom-i-municipalnom-upravlenii-519151#page/1>;

3. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-531529>;

4. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-professionalnoe-obuchenie-i-razvitie-516339#page/1>;

5. Подбор персонала: современные кадровые технологии: учебник и практикум для магистратуры и бакалавриата / Ю. В. Долженкова, С. В. Сидоркина, М. В. Полевая, Е. В. Камнева; под редакцией Ю. В. Долженковой. — Москва: Прометей, 2021. — 264 с. — ISBN 978-5-00172-062-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125619.html>;

6. Годунов, И. В. Противодействие коррупции: учебник / И. В. Годунов. — 5-е изд. — Москва: Институт автоматизации проектирования РАН, 2019. — 729 с. — ISBN 978-5-394-03416-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86716.html>;

7. Заборовская, С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе: учебное пособие для вузов / С. Г. Заборовская. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 209 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14805-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/kadrovyy-menedzhment-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-i-municipalnoy-sluzhbe-519830>;

8. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.]; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15359-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/kadrovaya-politika-na-gosudarstvennoy-sluzhbe-520481>;

9. Встретят по одежке. Что требует от чиновников новый дресс-код Дресс-код для чиновника. Тема с исполнительным директором Национальной ассоциации специалистов по протоколу Гираной Михайловой – 2019: <https://zen.yandex.ru/media/vm/vstretiat-po-odejke-cto-trebuuet-ot-chinovnikov-novyi-dresskod-5d56b89abf50d500ae075123>

Интернет-ресурсы:

- <https://elib.pnzgu.ru/files/eb/liUTViBbw9yX.pdf> Основные вопросы этики и этикета государственного служащего
- <https://goodetiket.ru/> <https://goodetiket.ru/> Основы этикета
- <https://goodetiket.ru/delovoj-etiket/etiket-gossluzhashhih> Особенности этикета и поведения госслужащих, кодекс этики
- https://www.miit.ru/content/%D0%9E%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%BA%D0%B0.pdf?id_vf=21099 - Дипломатический протокол и этикет
- <https://protocol21vek.ru/> - Агентство «Деловой протокол»

Справочные системы:

- <http://nlr.ru/> - Российская национальная библиотека
- <https://rusneb.ru/> -Национальная электронная библиотека
- <https://www.rsl.ru/> - Российская государственная библиотека

- <https://yandex.ru/> - Поисковая система
- <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
- <https://www.garant.ru/> - Гарант

4. Оценка качества освоения программы

По настоящей дополнительной профессиональной программе повышения квалификации итоговая аттестация проходит в виде зачета в форме круглого стола.

Фонд оценочных средств

Примерные темы для дискуссии к итоговой аттестации:

1. Конфликт интересов на государственной гражданской службе: практика регулирования.
2. Ресурсы и ограничения внедрения методики формирования профессиональной культуры государственного органа
3. Этический кодекс как инструмент развития профессиональной культуры государственного органа.

Оценочные средства для итоговой аттестации

Таблица 4.1

Основные показатели оценки результата	Баллы
Знание и понимание современных тенденций развития государственной гражданской службы	До 20 баллов
Умение аргументированно обозначать свою позицию	До 20 баллов
Умение отвечать на критические замечания	До 10 баллов
Активность участия в дискуссии	До 20 баллов
Этика ведения дискуссии	До 30 баллов

Оценивание в процессе итоговой аттестации

Таблица 7

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	60 и более баллов Оценка «зачтено» выставляется, если слушатель успешно справился со всеми заданиями. Допускаются неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении материала, затруднения при выполнении работ
«не зачтено»	Менее 60 баллов Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если работа была проведена с существенными ошибками, неуверенно, с большими затруднениями. Как правило, оценка «незачет» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 4.2

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1 - способен обеспечивать приоритет прав и свобод человека; соблюдать нормы законодательства Российской Федерации и служебной этики в своей профессиональной деятельности	владеет системными знаниями о теоретических основах этики и служебного поведения на государственной гражданской службе, нормами законодательства Российской Федерации и опытом соблюдения норм служебной этики в своей профессиональной деятельности
ОПК-7 - способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	владеет знаниями, умениями и навыками: – о подходах к регулированию служебного поведения государственных гражданских служащих и разрешению конфликта интересов; – по применению эффективных коммуникационных моделей и технологий мотивирующего руководства при решении задач личностно-профессионального и карьерного развития, технологии самоуправления.
ПСК-1 - администрирование процессов и документооборота по учету и движению персонала, представлению документов по персоналу в государственные органы	владеет инструментами регулирования этического поведения государственных гражданских служащих; способен сформировать направления работы по формированию и развитию профессиональной культуры государственного органа

ПЛК-1- умение управлять изменениями	– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; – разъясняет другим необходимость изменений; – в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую; – не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач; быстро изменяет подход к решению.
ПЛК-2 - коммуникативные умения	– общается с другими в уважительной и доброжелательной манере; – устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов; – в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс; – четко и ясно выражает свою точку зрения; – последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме; – проявляет уверенность в общении с разными людьми; – аргументированно объясняет другим свою точку зрения; – оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.