

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

Институт «Высшая школа государственного управления»

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института ВШГУ РАНХиГС

О.И. Кондратенко

«10» апреля 2025г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

Эффективный руководитель (базовый уровень)
(наименование программы)

Москва, 2025

Разработчики:

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

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

Руководители программы:

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

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

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

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативно-правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей	7
1.5. Формы обучения и сроки освоения	7
1.6. Период обучения и режим занятий	7
1.7. Документ о квалификации	7
2. Содержание программы	9
2.1. Календарный учебный график	9
2.2. Учебный план	9
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	19
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	19
4. Оценка качества освоения программы	25

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «*Эффективный руководитель (базовый уровень)*» разработана в рамках государственного задания федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов и направлена на повышение профессионального уровня федеральных государственных гражданских служащих в рамках имеющейся квалификации.

1.1. Цели и задачи реализации программы

Цель программы: обеспечить получение руководителями федеральных органов исполнительной власти современных знаний и умений, необходимых для эффективного решения поставленных задач в рамках осуществления профессиональной деятельности; развить ключевые компетенции, а также лидерские и коммуникативные навыки, необходимые для современного руководителя.

Задачи программы:

- сформировать знания и умения в области, связанной с современными технологиями управления;
- совершенствовать уровень профессиональных (деловых) и личностных качеств по саморазвитию, межличностному общению, самоорганизации, технологий организации рабочего процесса, формирования и управления коллективом;
- способствовать овладению технологиями управления персоналом, выработке умения и готовности формировать команды для решения поставленных задач.

1.2. Нормативно-правовая база

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 28.02.2025).
2. Приказ Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (с изменениями и дополнениями от 15.11.2023).
3. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000).
4. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрировано в Минюсте РФ 17 сентября 2018 г., регистрационный № 52177).
5. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н (зарегистрировано в Минюсте РФ 8 апреля 2022 г., регистрационный № 68136).
6. 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».
7. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»;

8. 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)».
9. 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».
10. 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».
11. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).
12. 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:

13. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ, статья 195.1.
14. «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).
15. ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.
16. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих <https://www.economy.gov.ru/material/file/b35b18044d02717aa97b0921e6d9427a/spravochnik.pdf?ysclid=li1e9yi544799762946>.

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Планируемые результаты обучения

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

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

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н (трудовая функция Н/01.7).

ВД 3. Построение интегрированно й системы управления рисками	ПСК-2 ³ - поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений	<i>Знать:</i> сущность и принципы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами	<i>Уметь:</i> оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения; анализировать коммуникационн ые процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности	<i>Владеть навыками:</i> предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в подразделении
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)		Характеристика компетенций (умения)	Поведенческие индикаторы	
Командное взаимодействие		ПЛК-1 ⁴ – коммуникативные умения	<ul style="list-style-type: none"> • Общается с другими в уважительной и доброжелательной манере. • Устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов. • В своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс. • Четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме. • Проявляет уверенность в общении с разными людьми. • Аргументированно объясняет другим свою точку зрения. Оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов. 	
Персональная эффективность		ПЛК-2 ⁵ -умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает выполнение работы в установленные сроки. • Сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата. • Обеспечивает контроль над процессами и людьми 	
Лидерство		ПЛК-3 ⁵ - умение руководить подчиненными, эффективно планировать,	Поведенческие индикаторы: <ul style="list-style-type: none"> • Четко ставит задачи и контролирует их исполнение. • Распределяет задачи между 	

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

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

⁵ Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gosszluzhba/16/1>

	организовывать работу и контролировать ее выполнение	подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку. <ul style="list-style-type: none"> • Поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию. • Демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы, вдохновляет других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели.
--	--	--

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются следующие категории слушателей: федеральные государственные гражданские служащие, замещающие должности «начальник отдела» и «заместитель начальника отдела».

Требования к слушателям программы:

высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения (с применением электронного обучения).

Общая трудоемкость программы - 144 академических часа, из которых 74 академических часа контактной работы со слушателем, в том числе - 2 академических часа итоговой аттестации; 70 академических часов – самостоятельное изучение слушателями электронных курсов.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 30-40 человек, практической (семинарской) группы – 30-40 человек.

1.6. Период обучения и режим занятий

Периоды обучения составляют:

- ✓ 7 недель 3 дня для 1-й группы (см. табл. 2.1.1);
- ✓ 6 недель 3 дня для 2-й группы (см. табл. 2.1.2);
- ✓ 6 недель 3 дня для 3-й группы (см. табл. 2.1.3);
- ✓ 8 недель 3 дня для 4-й и 5-й групп (см. табл. 2.1.4).
- ✓ 8 недель 3 дня для 6-й группы (см. табл. 2.1.5).

Режим занятий – три модуля по 3 дня очного обучения по 8 академических часов в день. Между двумя этапами очного обучения проводится самостоятельная работа с применением ЭО.

1.7. Документ о квалификации

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

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

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

Таблица 2.1.2

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

Таблица 2.1.3

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

Таблица 2.1.4

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

Таблица 2.1.5

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

Условные обозначения:

УЗ – учебные занятия.

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения (ЭО).

ИА ЭО – итоговая аттестация с применением электронного обучения (ЭО).

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Эффективный руководитель (базовый уровень)»

№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	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
1.	Модуль 1 Лидерство и управление личной эффективностью	40	24	6		18								16		ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-2 ПЛК-3
1.1.	Основы лидерства и личная эффективность	16	8	2		6								8		
1.2.	Эффективная команда	16	8	2		6								8		
1.3.	Этика государственной службы	8	8	2		6										
2.	Модуль 2 Ключевые компетенции руководителя. Управление персоналом	54	24	8		16								30		ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3
2.1.	Ситуационное руководство	4	4	2		2										
2.2.	Делегирование полномочий	10	2			2								8		
2.3.	Мотивация персонала	10	2			2								8		
2.4.	Наставничество и адаптация	4	4	2		2										
2.5.	Управление изменениями	8	8	2		6										
2.6.	Управление стрессом	12	4	2		2								8		
2.6.	Эффективное управление временем	6												6		
3.	Модуль 3	48	24	8		16								24		ОПК-8

№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	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
	Коммуникативные навыки руководителя															ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3
3.1.	Конструктивное разрешение конфликтов	12	4	2		2								8		
3.2.	Эмоциональный интеллект	12	4	2		2								8		
3.3.	Переговоры и деловые коммуникации	8	8	2		6										
3.4.	Навыки публичных выступлений	16	8	2		6								8		
	Итого:	142	72	22		50								70		
	Итоговая аттестация (тестирование):	2													2/3 ⁶	
	Всего:	144	72	22		50								70	2	

⁶ Итоговая аттестация предусматривает проведение зачета в формате тестирования.

2.3. Содержание программы по модулям/темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по модулям/темам

Номер модуля/темы и ее наименование	Содержание модуля/темы
Модуль 1. Лидерство и управление личной эффективностью	
1.1. Основы лидерства и личная эффективность	Компетенции и качества современного лидера в государственном управлении. Вызовы и изменения в современном мире. Самооценка по компетенциям. Рефлексия как инструмент саморазвития и самомотивации. Два подхода к управлению: Разница между лидером и руководителем. Формирование понимания роли лидера в организации. Уровни лидерства. Модель лидерства. Составляющие лидерства.
1.2 Эффективная команда	Формирование эффективной команды в органах власти и управления. Особенности командного взаимодействия. Типы команд и методы формирования команд. Стадии развития команды. Роль лидера в формировании команды. Определение собственного профиля по базовым потребностям (выраженный и требуемый уровень потребности). Особенности взаимодействия в команде людей с разными потребностями. Распределение ролей в команде и построение коммуникаций на основе индивидуальных межличностных потребностей, распределение обязанностей, мотивация сотрудников. Риски возникновения конфликтов и способы выхода из конфликтных ситуаций.
1.3. Этика государственной службы	Этикет и протокол. Актуальные этические проблемы в деятельности руководителя. Ценности государственной службы. Корпоративная, организационная и профессиональная культура государственной службы. Инструменты формирования и развития организационной культуры государственного органа. Принятие решений и этические дилеммы. Культура служебных отношений. Служебный этикет и протокол. Речевой этикет. Деловая беседа. Телефонный этикет. Внешность руководителя и деловой имидж
Модуль 2. Ключевые компетенции руководителя. Управление персоналом	
2.1. Ситуационное руководство	Баланс поддерживающего и авторитарного стиля управления. Алгоритм действия руководителя и постановки задач по модели ситуационного руководства. Контроль и обратная связь.
2.2. Делегирование полномочий	Преимущества и сложности делегирования для руководителя и для подчиненного. Различие между постановкой задач и делегированием. Что можно и что нельзя делегировать. Алгоритм делегирования полномочий (5 шагов).
2.3. Мотивация персонала	Общие вопросы мотивации (мотивация; отличие стимулирования и мотивации; обзор теорий мотивации; причины и признаки демотивации сотрудников). Определение мотиваторов на этапе подбора персонала. Инструменты проведения собеседования, проективные методики. Особенности мотивации персонала (возможности и ограничения применения монетарной и немонетарной мотивации; поведение руководителя как мотивирующий и демотивирующий фактор). Управление мотивацией сотрудников (определение ведущих мотивов сотрудника; обзор методов мотивации в личном взаимодействии). Использование инструментов мотивации, лучшие практики.
2.4. Наставничество и адаптация.	Определение, цели и задачи наставничества. Особенности обучения взрослых людей, принципы обучения взрослых. Компетенции наставника. Роли, функции наставника. Цикл обучения в наставничестве. Четыре типа обучающихся. Выбор стиля обучения в соответствии с типологией обучающихся. Процесс и организация наставничества. Наставничество как адаптация сотрудников (социальная, организационная, профессиональная, должностная).

2.5 Управление изменениями.	Индивидуальная готовность к изменениям. Стадии принятия изменений. Самодиагностика принятия изменений. Готовность коллектива к изменениям. Инструменты внедрения изменений. Вовлечение сотрудников в процесс изменений. Сопротивление изменениям и способы его преодоления.
2.6. Управление стрессом.	Структура стрессовой ситуации. Стрессогенные ситуации в работе руководителя. Причины возникновения. Уровень стресса в коллективе – типичные проявления и сценарии развития. Стресс на организационном уровне. Установки, приводящие к стрессу. Управление стрессом. Техники преодоления и предотвращения стресса и его последствий.
Модуль 3. Коммуникативные навыки руководителя	
3.1. Конструктивное разрешение конфликтов	Понятие конфликта (причины возникновения конфликтов; возникновение конфликтов на государственной гражданской службе; позиции и интересы в конфликте). Ошибки поведения в конфликте. Алгоритм и стратегии поведения в конфликтной ситуации. Работа с эмоциями. Техники снятия эмоционального напряжения. Матрица возможностей для выбора стратегии поведения. Карта конфликта. Общие и противоположные интересы сторон. Способы разрешения конфликтов без ущерба для сторон.
3.2. Эмоциональный интеллект	Матрица эмоций. 4 шага развития EQ: осознание собственных эмоций. Управление собственными эмоциями, распознавание эмоций других, управление эмоциями других. EQ как необходимый элемент для построения межличностных отношений.
3.3. Переговоры и деловые коммуникации	Классификация переговоров. 3 стиля ведения переговоров. Критерии оценки методов переговоров. Метод принципиальных переговоров. Принцип win-win (выигрыш – выигрыш) в переговорах. Интересы и позиции сторон. Основные правила ведения переговоров. Как определяется сила на переговорах? Наилучшая альтернатива обговариваемому соглашению (НАОС). Изобретение взаимовыгодных вариантов. Шаги и уступки. Рычаги переговоров. Влияние и противостояние манипуляциям в деловых переговорах. Знакомство с основными технологиями влияния. Виды влияния. Убеждающее влияние. Распознавание манипуляции и скрытого подтекста. Виды манипуляций: давление, дипломатические, логические. Алгоритм противодействия манипуляциям.
3.4. Навыки публичных выступлений	Выступление перед живой аудиторией (выступление в формате деловых мероприятий; презентация проекта). Зрительный контакт. Как смотреть на аудиторию. Отработка умения устанавливать контакт с аудиторией. Отработка невербального сообщения. Чтение с листа. Как читать доклады, не теряя контакт с аудиторией. Невербальное сообщение. Роль невербального сообщения в выступлении. Жесты. Работа с негативно настроенной аудиторией. Методы работы с агрессивной аудиторией. Варианты ответов на неудобные вопросы. Умение не поддаваться на провокации и отвечать на вопросы. Работа со страхом. Управление вниманием. Методы снижения волнения.

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/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Анисимов Иван Альбертович	1995, РЭА им. Г.В. Плеханова, экономист, "Финансы и кредит" 2003, Академический правовой университет, юрист, "Юриспруденция"	Обучение по программе для топ-менеджмента в London Business School (Великобритания).	Эксперт Центра развития лидерских и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС Основное место работы – штатный		23	17	12	1.1. Основы лидерства и личная эффективность. 1.2. Эффективная команда. 2.1. Ситуационное руководство. 2.2. Делегирование полномочий. 2.3. Мотивация персонала. 2.4. Наставничество и адаптация. 2.5. Управление изменениями. 3.1. Конструктивное разрешение конфликтов. 3.2. Эмоциональный интеллект 3.3. Переговоры и деловые коммуникации. 3.4. Навыки публичных выступлений.
Демидов Станислав Александрович	1993, Московский ордена Дружбы народов государственный лингвистический университет, иностранные языки,	ПК «Стратегический HR»; 2020, РАНХиГС, ПК «Использование СДО в образовательном процессе с	Директор Центра развития лидерских и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС.		29	14	12	1.1. Основы лидерства и личная эффективность. 1.2. Эффективная команда. 2.1. Ситуационное руководство. 2.2. Делегирование полномочий. 2.3. Мотивация персонала. 2.4. Наставничество и адаптация.

	переводчик-референт нем. и англ. языков 2020, НИУ ВШЭ, магистратура факультета социальных наук, магистр, «бизнес-психология» 2024, РАНХиГС, аспирантура, психологические науки. Преподаватель-исследователь.	применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)	Преподаватель кафедры менеджмента Института ВШГУ РАНХиГС. Основное место работы – штатный.					2.5. Управление изменениями. 3.1. Конструктивное разрешение конфликтов. 3.2. Эмоциональный интеллект 3.3. Переговоры и деловые коммуникации. 3.4. Навыки публичных выступлений.
Дорохова Татьяна Юрьевна	2008, Тихоокеанский государственный экономический университет, Экономика и управление на предприятии Экономист-менеджер, специалист	2022, РАНХиГС. ПК «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2024, РАНХиГС ПК «Кризисы и травмы», 2024, РАНХиГС ПК «HR-менеджмент организации», 2024, РАНХиГС ПК «Система оценки персонала организации»	Эксперт Центра развития лидерских и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС. Преподаватель кафедры менеджмента Института ВШГУ РАНХиГС. Основное место работы – штатный		33	23	23	2.5. Управление изменениями. 3.1. Конструктивное разрешение конфликтов. 3.2. Эмоциональный интеллект
Еварович Светлана Анатольевна	1993, Томский государственный университет: история; историк, преподаватель общественно-политических дисциплин. 1999, Томский государственный университет:	НИУ «Высшая школа экономики», ПК «Совершенствование организации профессионального развития управленческих кадров» НИУ «Высшая	Директор Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» ВШГУ РАНХиГС. Основное место работы – штатный.	кандидат педагогических наук	31	22	18	1.3. Этика государственной службы

	Государственное и муниципальное управление; менеджер в сфере государственного и муниципального управления	школа экономики», ПК «Управление образовательными программами» НИУ «Высшая школа экономики», «Специфика использования интерактивных методов обучения в профессиональной подготовке управленческих кадров»						
Подольский Дмитрий Андреевич	2003, МГУ им. М.В. Ломоносова, "Психолог, преподаватель психологии", "Психология"		Эксперт факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС Основное место работы – штатный.	кандидат психологических наук	18	12	9	1.3. Этика государственной службы
Михайлова Гилана Бембиновна	1991, Московский государственный педагогический университет, "Педагогика и психология", "Преподаватель педагогики и психологии"		Директор программы Центра «Школа профессионального мастера» Института ВШГУ РАНХиГС Основное место работы – почасовая оплата		27	13	13	1.3. Этика государственной службы (Служебный этикет и протокол)

Баранова Татьяна Наумовна	2006, Смоленский гуманитарный университет, Перевод и переводоведение		Эксперт по деловому этикету и протоколу, член Национальной ассоциации специалистов по протоколу Дополнительное место работы – договор ГПХ		8	8	8	1.3. Этика государственной службы (Служебный этикет и протокол)
Морозова Евгения Владимировна	2011, Российский новый университет, "Психолог. Преподаватель психологии", "Психология"	2016, Московский институт психоанализа, ПП, клинический психолог, «Клиническая психология» 2018, Институт Гештальт-Терапии и Консультирования, ПК «Гештальт-подход в терапии посттравматического опыта»	Старший психолог Клиники кризисных состояний доктора Исаева Дополнительное место работы – договор ГПХ		13	8	8	2.6. Управление стрессом. 3.2. Эмоциональный интеллект.
Чепурнова Елена Сергеевна	2001, МПГУ, бакалавриат, бакалавр образования по специальности «Естествознание»; 2003, МПГУ, магистратура, магистр физико-математического образования. 2024, РАНХиГС, аспирантура, психологические науки. Преподаватель-исследователь.	ПК «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», РАНХиГС, 2020	Заместитель директора центра развития лидерских и управленческих компетенций ВШГУ РАНХиГС. Преподаватель кафедры менеджмента Института ВШГУ РАНХиГС. Основное место работы – штатный		22	18	18	1.1. Основы лидерства и личная эффективность. 1.2. Эффективная команда. 2.1. Ситуационное руководство. 2.2. Делегирование полномочий. 2.3. Мотивация персонала. 2.4. Наставничество и адаптация. 2.5. Управление изменениями. 3.1. Конструктивное разрешение конфликтов. 3.2. Эмоциональный интеллект 3.3. Переговоры и деловые коммуникации. 3.4. Навыки публичных выступлений.

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации и итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом программы и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам. Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных занятий и тренингов. При проведении лекционных и практических занятий, итоговой аттестации используется мультимедийное оборудование.

Для обеспечения обучения слушателей по программе «Эффективный руководитель (базовый уровень)» 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.

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через Систему дистанционного обучения (СДО). Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Примеры практических заданий

1. Оцените приведенные ниже формулировки целей по критериям SMART:

- Выполнять работы по графику.
- Эффективно реагировать на обращения граждан.
- Потери времени, связанные с несчастными случаями и травмами, не должны превышать 1.2% общего рабочего времени.
- К 2025-му году каждой семье военнослужащего предоставить отдельную квартиру.
- Перемещение бухгалтерии на новое место должно быть произведено поэтапно.

– Разработать и внедрить новую систему аттестации к 15 октября 2025 года, потратив на это не более 10 рабочих дней.

2. *Поставьте цель для своего подразделения по критериям SMART.*

3. *Способы работы со стрессом*

Интеллектуальный / ментальный стресс.

Отметьте, какие ментальные установки Вы наблюдаете у себя:

1. Катастрофизация Слова-маркеры: «все пропало», «я ничего не могу поделать».
2. Установка долженствования Слова-маркеры: <i>должен, не должен, обязательно, «во что бы то ни стало», «кровь из носу»</i>
3. Установка максимализма Слова-маркеры: <i>по максимуму, только на отлично, на пятерку, на 100 % («на все сто»).</i>
4. Установка обобщения Слова-маркеры: <i>все, никто, все, ничто, всюду, нигде, никогда, всегда, вечно, постоянно.</i>
5. Установка чтения мыслей Слова-маркеры: <i>он(она/они) думает(ют).</i>

4. *Переформулирование неконструктивных установок в позитивное утверждение:*

1. В каждом предложении найдите слово с отрицанием или негативным смыслом
2. Исключите это слово или перефразируйте предложение так, чтобы он звучало позитивно, позволяя проявиться Вашему желанию
3. Чтобы сделать Ваше желание более реальным, добавьте к позитивному желанию конструкцию со словами «если...» или «когда...»

5. *Эмоциональный интеллект. Дневник эмоций. Ведение дневника эмоций.*

Зафиксируйте факты: какие наиболее сильные эмоции вам запомнились за сегодняшний день, в какие моменты они возникли. Запишите, какие ощущения возникали в теле во время переживания этих эмоций, какие мысли посещали вас в этот момент? Любая эмоция — это выброс определенного гормона. Поэтому важно отслеживать, где зарождаются ощущения.

Факт (ситуация, что произошло?)	Эмоции	Физические ощущения	Мысли	Реальное поведение	Желаемое поведение	Инструменты самоконтроля

6. *Матрица выбора стратегии в конфликтной ситуации*

Опишите конфликтную ситуацию. Определите, кто действующие стороны и что является проблемой. Проанализируйте каждый подход в этой ситуации и оцените результат его применения. Выберите оптимальную стратегию в данной ситуации.

Подход	Что сделаю? Мои действия/слова	Результат применения подхода	Желательность такого результата
1. Конфронтация			
2. Приспособление			
3. Избегание			
4. Компромисс			
5. Сотрудничество			

Задание для самостоятельной работы

Самостоятельная работа слушателей – это 70 академических часов работы с применением электронного обучения. Слушатели проходят следующие курсы, разработанные специально для программы повышения квалификации «Эффективный руководитель (базовый уровень)» и размещенные на портале ВШГУ <https://portal.gosedu.ru>:

- Лидерство
- Эффективная команда
- Эффективное управление временем (тайм-менеджмент)
- Публичные выступления
- Делегирование полномочий
- Мотивация персонала
- Эмоциональный интеллект
- Управление стрессом
- Управление конфликтами

Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/.

2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 14.02.2024) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/.

3. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (ред. от 19.12.2023) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/.

4. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (ред. от 26.06.2023) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/;

5. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>.

6. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 (ред. от 25.08.2021) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/;

7. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол N 21) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/.

Основная литература:

1. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567541>.
2. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. П. Пугачев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 523 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18232-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568825>.
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/bcode/568047>.
4. Зуб, А. Т. Психология управления: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 372 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00185-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535980>.
5. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543416>.
6. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544419>.
7. Кузнецов, М. Директор по призванию: как изменить мир к лучшему с помощью корпоративного управления / М. Кузнецов. — Москва: Альпина ПРО, 2023. — 424 с. — ISBN 978-5-206-00018-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129297.html>.
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> (дата обращения: 18.04.2024).
9. Управление и лидерство для начинающих руководителей / (HBR) Коллектив авторов – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 205 с. – ISBN 978-5-9614-8034-4. -

- Текст: электронный // Библиотека Alpina Digital: [сайт]. - URL: <https://gosedu.alpinadigital.ru/reader/book/24484>.
10. Леви Э. Эмоциональный интеллект. Побеждай без манипуляций./ Леви Э -Москва: АСТ, 2022. -288с. - ISBN: 978-5-17-138060-1.
 11. Ильина, Е. В. Лидерство: учебное пособие / Е. В. Ильина, А. Н. Афанасьева, А. И. Романова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 124 с. — ISBN 978-5-4497-1382-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116447.html>.
 12. Брянцев, И. И. Этика государственной и муниципальной службы: учебное пособие / И. И. Брянцев, А. А. Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 85 с. — ISBN 978-5-4487-0498-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82668.html>
 13. Ильиных, С. А. Управление конфликтами: учебное пособие / С. А. Ильиных. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 282 с. — ISBN 978-5-4497-1195-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108253.html>.
 14. 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>.
 15. 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>.
 16. 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>.

Дополнительная литература:

1. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536169>.
2. 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>.
3. Мушин-Македонский, А. Нарративное лидерство: искусство вдохновлять и убеждать с помощью историй / А. Мушин-Македонский ; под редакцией Н. Быковой. — Москва : Альпина ПРО, 2022. — 266 с. — ISBN 978-5-907470-51-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122535.html>
4. Шамис, В. А. Менеджмент : практикум / В. А. Шамис, Г. Г. Левкин. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 85 с. — ISBN 978-5-4497-1820-4. — Текст : электронный //

- Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124748.html>
5. Архангельский, Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: энциклопедия решений / Г. А. Архангельский ; под редакцией Н. Нарциссовой. — 4-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 162 с. — ISBN 978-5-9614-1380-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86873.html>
 6. Брянцев, И. И. Предупреждение конфликта интересов и развитие профессиональной этики на муниципальной службе : монография / И. И. Брянцев, А. А. Гребенникова. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 59 с. — ISBN 978-5-4487-0587-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/87086.html>
 7. Ветлужских, Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2019. — 208 с. — ISBN 978-5-9614-0879-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82455.html>
 8. Сондерс Г. Устойчивый диалог в конфликтах: трансформации и изменения / Гарольд Сондерс Г.; перевод И. В. Поляничева; под редакцией А. Г. Аксенёнка, И. Д. Звягельской. — Москва : Аспект Пресс, 2019. — 388 с. — ISBN 978-5-7567-0999-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/87961.html>
 9. Генералова, С. В. Деловые коммуникации. Технология ведения деловых переговоров: практикум / С. В. Генералова. — 2-е изд. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 59 с. — ISBN 978-5-4487-0728-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/97408.html>
 10. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие / Д. И. Глик. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 144 с. — ISBN 978-5-4486-0472-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/79699.html>
 11. Гэвин, Кеннеди Переговоры: полный курс / Кеннеди Гэвин; перевод Е. Виноградова; под редакцией Н. Нарциссовой. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 392 с. — ISBN 978-5-9614-4520-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86760.html>
 12. Джей, Рос. Алгоритмы эффективной работы / Рос Джей, Ричард Темплар ; перевод Б. Пинскер, П. Тимофеев. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2019. — 228 с. — ISBN 5-9614-0348-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/83078.html>
 13. Дэниел, Гоулман Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Гоулман Дэниел, Бояцис Ричард, Макки Энни ; перевод А. Лисицына ; под редакцией В. Ионова, М. Савиной. — 6-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 304 с. — ISBN 978-5-9614-2247-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93042.html>
 14. Захарова, И. В. Деловые коммуникации : практикум / И. В. Захарова. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 141 с. — ISBN 978-5-4497-0198-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86469.html>

15. Иванова, С. Личная эффективность на 100%: Сбросить балласт, найти себя, достичь цели / С. Иванова, Д. Болдогоев. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 215 с. — ISBN 978-5-9614-1846-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82841.html>
16. Ицхак, Калдерон Стили менеджмента - эффективные и неэффективные / Адизес Калдерон Ицхак ; перевод Т. Гутман. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 200 с. — ISBN 978-5-9614-4401-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82520.html>
17. 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>
18. 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>
19. Манфред, Кетс Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / Кетс Манфред ; перевод М. Шалунова. — 4-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 276 с. — ISBN 978-5-9614-1483-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82725.html>
20. Мрочковский, Н. Экстремальный тайм-менеджмент / Н. Мрочковский, А. Толкачев. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 224 с. — ISBN 978-5-9614-1938-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82406.html>
21. 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>
22. Петрова, Ю. А. Золотые правила успешных переговоров : практическое пособие / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-4486-0467-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/79625.html>
23. 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>
24. Стацевич, Е. Манипуляции в деловых переговорах: Практика противодействия / Е. Стацевич, К. Гуленков, И. Сорокина. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 152 с. — ISBN 978-5-9614-1959-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82709.html>
25. Стюарт-Котце, Роберт. Результативность: Секреты эффективного поведения / Роберт Стюарт-Котце ; перевод Л. И. Байсар. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 280 с. — ISBN 978-5-9614-1934-4. — Текст : электронный // Электронно-

- библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82459.html>
26. Филиппов, С. Состояние эффективности: Необычные методы самосовершенствования / С. Филиппов. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-9614-4706-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82512.html>
27. Чуркина, М. Управленческая эффективность руководителя / М. Чуркина, Н. Жадько. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 240 с. — ISBN 978-5-9614-1005-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82788.html>
28. Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг / С. Шекшня. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 208 с. — ISBN 978-5-9614-1614-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82897.html>
29. Эффективные коммуникации / Уильямс Гэри, Миллер Роберт, Чалдини Роберт [и др.]. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 199 с. — ISBN 978-5-9614-6593-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82660.html>
30. Юрген, Аппело. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Аппело Юрген ; перевод А. Олейник. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 536 с. — ISBN 978-5-9614-6361-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82577.html>

Интернет ресурсы

- <https://kontur.ru/articles/29810> качеств эффективного руководителя
- <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnyy-rukovoditel> Эффективный руководитель

Справочные системы

1. <http://nlr.ru/> – Российская национальная библиотека
2. <https://rusneb.ru/> – Национальная электронная библиотека
3. <https://www.rsl.ru/> – Российская государственная библиотека
4. <https://yandex.ru/> – Поисковая система
5. <http://www.consultant.ru/> – Консультант плюс
6. <https://www.garant.ru/> – Гарант

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

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

Примерные тестовые задания к итоговой аттестации

1. Двухфакторная модель мотивации Герцберга включает в себя описание:

- + а) мотивирующих и удерживающих (гигиенических) факторов;
- б) факторов «кнута» и «пряника»;
- в) факторов базовых потребностей и самореализации.

2. Что из нижеперечисленного относится к мотивирующим факторам по Герцбергу?

- +а) интерес, развитие, рост;
- б) безопасность, комфорт, бонусы (премии);
- в) социальный пакет, график работы, оплата труда.

3. В рамках подхода «Ситуационное руководство» выделяются два вектора поведения руководителя во взаимодействии с подчиненными:

- +а) директивное поведение и поддерживающее поведение;
- б) контролирующее поведение и делегирующее поведение;
- в) поощряющее поведение и стимулирующее поведение.

4. В рамках подхода «Ситуационное руководство» выделяются два вектора для определения уровня готовности сотрудника:

- +а) мотивация и компетентность;
- б) знания и опыт;
- в) навыки и отношение.

5. Сколько уровней готовности у подчиненных к выполнению поставленной задачи выделяются в рамках подхода «Ситуационное руководство»?

- +а) четыре;
- б) пять;
- в) два.

6. В рамках подхода «Ситуационное руководство» выделяются следующие стили руководства:

- +а) убеждающий, инструктирующий, поддерживающий, делегирующий;
- б) изобретательский, мотивирующий, поощряющий, делегирующий;
- в) попустительский, командный, изобретательский, мотивирующий.

Таблица 4.1.1

Критерии оценки

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

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 4.1.2

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-8 - способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	<ul style="list-style-type: none"> • организует межведомственные коммуникации • обеспечивает коммуникации органа власти с бизнес-структурами и гражданами • обеспечивает коммуникации органа власти со СМИ
ПСК-1 - разработка системы стратегического управления персоналом организации	<ul style="list-style-type: none"> • разрабатывает систему стратегического управления персоналом организации • разрабатывает системы оценки и развития персонала • управляет мотивацией персонала • соблюдает нормы этики
ПСК-2 - поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений	<ul style="list-style-type: none"> • поддерживает эффективные коммуникации в подразделении • формирует команды для решения поставленных задач • оценивает реальные и потенциальные возможности работников подразделения • управляет конфликтами
ПЛК-1 – коммуникативные умения	<ul style="list-style-type: none"> • проявляет готовность идти на компромисс • последовательно и аргументированно излагает свою позицию • устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми
ПЛК-2 -умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечивает выполнение работы в установленные сроки • рационально использует служебное время • обеспечивает контроль за процессами и людьми
ПЛК-3 - умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	<ul style="list-style-type: none"> • организует работу и контролирует ее выполнение • распределяет задачи между подчиненными, с учетом индивидуальных особенности и текущей нагрузки • поощряет подчиненных к профессиональному развитию и обучению