

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

Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Центр дополнительного образования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат:
04087CF40037B31BA54BB5BCAE5381A907
Владелец: Хаируллина Марина Валентиновна
Действителен: с 12.08.2025 до 12.08.2026

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ

«Управление персоналом»

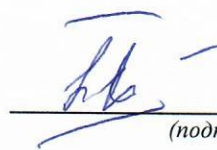
**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

«Психология управления»

Москва, 2025

Автор - составитель:

к.псих.н., главный специалист
Административного отдела
Института управления
РАНХиГС



(подпись)

Э.Р. Салахетдинов

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи модуля	4
2. Планируемые результаты обучения модуля	5
3. Объем модуля	6
4. Структура и содержание модуля	6
4.1 Структура модуля	7
4.2 Содержание модуля	9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю	11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю	13
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля	20
7.1 Нормативно – правовые документы	20
7.2 Основная литература	20
7.3 Дополнительная литература	20
7.4 Интернет-ресурсы	20
7.5 Справочные системы	21
7.6 Иные источники	21
8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля	21

1. Цель и задачи модуля

Основной целью модуля «Управление персоналом» является междисциплинарная подготовка менеджера, сочетающая в себе теоретические знания в области управления персоналом и практические навыки применения полученных знаний.

Задачами модуля являются:

- формирование у слушателей понятия психологии управления, способность установить связи между психологическими особенностями сотрудников и их воздействием на эффективность работы персонала организации;
- умение анализировать и прогнозировать причины возникновения конфликтных ситуаций в организации;
- формирование базовых навыков системного подхода в освоении теории и практики управленческой психологии как средства повышения персонального профессионального уровня;
- формирование практических навыков, знания конкретных методик и инструментов в сфере психологии управления;
- формирование у слушателей целостного системного представления о влиянии психологии индивидуальных различий на эффективность трудовой и управленческой деятельности;
- ознакомление слушателей с основными положениями транзактного анализа и его применении в управленческой деятельности;
- развитие умения эффективно планировать человеческие ресурсы с учетом индивидуально-психологических качеств сотрудников, управлять командой и мотивацией ее членов, делегировать полномочия подчиненным, определять зоны их ответственности.

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Таблица 1				
Виды деятельности	Трудовые функции ПСК ¹ формируются	Знания	Умения	Практический опыт
Деятельность по формированию корпоративной социальной политики	ПСК-1. Реализация корпоративной социальной политики.	Основ документооборота и документационного обеспечения организации, специализированных информационных систем, цифровых услуг и сервисов по ведению учета и движению персонала, границ их применения.	Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по ведению учета и движению персонала.	Организации документооборота по учету и движению персонала.
Консультирование организации по функциональной области управления персоналом	ПСК-2. Реализация консультационного проекта в области кадрового делопроизводства и применения трудового законодательства.	Подходов к управлению организациями, методов подбора персонала, приемов формирования команд сотрудников, принципов управления проектами.	Организовать работу подразделений, подобрать необходимый персонал для реализации целей компании.	Анализа подходов к управлению организацией и подразделениями, принятия управленческих решений по формированию проектных команд.
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) ² совершенствуются				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Методологии стратегического анализа персонала организации	Построения эффективных стратегий организационного развития, на основе стратегического анализа управленческой деятельности	Оценки человеческого и интеллектуального потенциала	

¹ - - Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н

² - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 970.

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля составляет 74 академических часов.
Распределение трудоемкости модуля по видам занятий представлено в таблице 2.

Таблица 2

Объем модуля и виды учебной работы

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)/в формате интенсива	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателей с преподавателем, в том числе:		32	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		18	
лабораторные занятия (практикум (ЛЗ)/ Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) Интерактивные занятия (ИЗ)		14	
Самостоятельная работа слушателя (СРС)		40	
Промежуточная аттестация	форма	зачет	
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		74	

Таблица 2.1

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)/в формате интенсива	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателей с преподавателем, в том числе:			32
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			18
лабораторные занятия (практикум (ЛЗ)/ Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) Интерактивные занятия (ИЗ)			14
Самостоятельная работа слушателя (СРС)			40
Промежуточная аттестация	форма		зачет
	час.		2
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)			74

4. Структура и содержание модуля

4.1 Структура модуля

Таблица 3.1

Очная форма обучения

№п/п	Наименование модуля/дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час.	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.				Самостоятельная	Текущий контроль	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе			Всего		В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме ^б	Контактная самостоятельная работа, час.				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме ^б	Контактная самостоятельная работа, час.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Модуль «Управление персоналом»	74	32		18	14		40								3(Т)/2	ПСК-1 ПСК-2 ОПК-1
1.1	Основы кадрового менеджмента и делопроизводства	8	4		2	2		4									
1.2	Подбор персонала и адаптация	12	4		2	2		8									
1.3	Управление эффективностью, обучение и развитие персонала	10	4		2	2		6									
1.4	Оценка персонала	10	4		2	2		6									
1.5	Управление талантами, нематериальная мотивация	8	4		4			4									
1.6	Корпоративная культура организации	8	4		2	2		4									
1.7	Управление исполнителями с различной степенью психологической готовности к выполнению бизнес-задач	8	4		2	2		4									
1.8	Методы сопровождения персонала на различных этапах профессиональной деятельности	8	4		2	2		4									
	Итого:	74							32		18	14		40		3(Т) 2	

3 – зачет, Т – тестирование.

Очная форма обучения с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ)

№п/п	Наименование модуля/дисциплины	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)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе			Всего		В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час.				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час.					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	Модуль «Управление персоналом»	74							32		18	14		40		3(Т)/2	ПСК-1 ПСК-2 ОПК-1	
1.1	Основы кадрового менеджмента и делопроизводства	8							4		2	2		4				
1.2	Подбор персонала и адаптация	12							4		2	2		8				
1.3	Управление эффективностью, обучение и развитие персонала	10							4		2	2		6				
1.4	Оценка персонала	10							4		2	2		6				
1.5	Управление талантами, нематериальная мотивация	8							4		4			4				
1.6	Корпоративная культура организации	8							4		2	2		4				
1.7	Управление исполнителями с различной степенью психологической готовности к выполнению бизнес-задач	8							4		2	2		4				
1.8	Методы сопровождения персонала на различных этапах профессиональной деятельности	8							4		2	2		4				
	Итого:	74							32		18	14		40		3(Т) 2		

3 – зачет, Т – тестирование.

4.2 Содержание модуля

Содержание модуля

Таблица 4

Наименование дисциплины	Содержание дисциплины
1.1 Основы кадрового менеджмента и делопроизводства	Уровни развития организации: от стартапа до корпорации. Организационная структура компании. Роль и функция менеджера по работе с персоналом в структуре компании. Карта пути сотрудника в компании. Перечень необходимых документов для оформления сотрудника в штат. Необходимый перечень локально-нормативных актов, закрепленный законодательством РФ. Отличия трудового договора от договора гражданско-правового характера. Должностная инструкция как способ защиты работодателя от недобросовестного сотрудника. Специфика работа с ИП, самозанятым, штатным сотрудником.
1.2 Подбор персонала и адаптация	Этапность проведения собеседований. Конверсионная воронка. Расчет стоимости подбора. Ключевые показатели эффективности рекрутинга. Платформы поиска персонала. Зависимость платформы от характеристик кандидата. Автоматизация процесса подбора. Теория поколений: текущее положение дел на рынке труда. Правила проведения собеседований. Основы позиционирования и представления работодателя соискателю. Основные инструменты оценки (подбора) соискателя: проективные методики, интервью по компетенциям, кейс-study, метапрограммы, личностные тесты и опросники, тесты способностей, ассесмент центр, детектор лжи, стресс-интервью. Построение эффективных коммуникаций с соискателем. Предложение о работе. Специфика работы с кадровыми агентствами и фрилансерами. Как «продавать» компанию. Стандартные ошибки и нарушения законодательства при подборе персонала. Испытательный срок: формализация процессов в рамках ТК РФ. Индивидуальный план развития как основной инструмент адаптации сотрудника в компании. Форма сопровождения нового сотрудника: наставничество, менторство и др. Примеры ритуалов и традиций: приветственный набор, знакомство, предметы одежды и иные предметы с корпоративной символикой, приветственное письмо. Формат встреч 1+1.

1.3 Управление эффективностью, обучение и развитие персонала	Понятие компетенции. «Мягкие» и «Твердые» навыки. Управленческие компетенции руководителей различного уровня. Критерии оценки эффективности деятельности. Формы отчетности эффективности деятельности (дашборды, онлайн-таблицы). Обратная связь. Правила формирования материальной мотивации. Управление по целям, ключевые показатели эффективности (KPI). Система сбалансированных показателей. Клиентократия: на примере «ВкусВилл». Гибкая разработка (SCRUM). Цикл обучения сотрудников. Фрилансеры, тренинговые центры, самостоятельное обучение персонала – преимущества и недостатки. Рынок корпоративного образования. Подходы к организации корпоративного обучения. Обзор платформ для организации обучения сотрудников.
1.4 Оценка персонала	Основы методов оценки персонала. Личностные опросники. Центр оценки (ассесмент центр). Оценка 360 градусов. Методика «Тайный покупатель». Аттестация.
1.5 Управление талантами, нематериальная мотивация	Оценка удовлетворенности сотрудников (eNPS). Оценка вовлеченности персонала (Gallup Q12). Кадровый резерв и управление талантами, отличие в подходах. Гигиенические факторы труда. Методология построения работы с талантами. Необходимый перечень факторов и контекстов для успешного запуска проекта по работе с талантами. Работа с талантами на примере кейсов различных компаний.
1.6 Корпоративная культура организации	Ключевые понятия. Подходы к разработке и формализации миссии, ценностей и принципов компании. Психологические аспекты вовлеченности персонала. Атрибуты, традиции, артефакты корпоративной культуры. Внутренние коммуникации – ключевые понятия, каналы взаимодействия, стандарты корпоративного общения, ключевые принципы работы.
1.7 Управление исполнителями с различной степенью психологической готовности к выполнению бизнес-задач	Постановка целей и задач по технике SMART. Оценка готовности исполнителя по отношению к конкретной задаче (мотивационные аспекты и компетентность). Компоненты руководства (директивность и поддержка в управлении исполнением). Гибкость в управлении исполнением, выбор оптимального стиля руководства в соответствии с уровнем готовности подчиненного. Партнерство. Как сделать свои управленческие действия максимально прозрачными, понятными и доступными для исполнителей и подчиненных.

1.8 Методы сопровождения персонала на различных этапах профессиональной деятельности	Определение и разграничение понятий баддинг, наставничество, менторинг, тренинг, коучинг. Обратная связь высокого качества как необходимый навык для любого вида сопровождения. Виды менторинга. Требования к ментору и менти. Структура ментор-сессий (первой, последующих, заключительной). Выстраивание системного сопровождения персонала. Измерение результатов системы сопровождения персонала.
--	--

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по модулю «Управление персоналом» составляет 40 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер дисциплины	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов
1.1 Основы кадрового менеджмента и делопроизводства	Уровни развития организации: от стартапа до корпорации. Организационная структура компании. Роль и функция менеджера по работе с персоналом в структуре компании. Карта пути сотрудника в компании.	4
1.2 Подбор персонала и адаптация	Теория поколений: от альфа до бэби-бумеров, текущее положение дел на рынке труда. Правила проведения собеседований (допрос или продажа). Основные инструменты оценки (подбора) соискателя: • проективные методики • интервью по компетенциям • кейс- study • метопрограммы • стресс-интервью	8

1.3 Управление эффективностью, обучение и развитие персонала	Цикл обучения сотрудников. Понятие компетенции. «Мягкие» и «Твердые» навыки. Управленческие компетенции руководителей различного уровня. Ключевые показатели эффективности. Клиентократия.	6
1.4 Оценка персонала	Оценка 360 градусов. Методика «Тайный покупатель». Аттестация.	6
1.5 Управление талантами, нематериальная мотивация	Оценка удовлетворенности сотрудников (eNPS). Оценка вовлеченности персонала (Gallup Q12). Гигиенические факторы труда.	4
1.6 Корпоративная культура организации	Ключевые понятия. Подходы к разработке и формализации миссии, ценностей и принципов компании.	4
1.7 Управление исполнителями с различной степенью психологической готовности к выполнению бизнес-задач	Постановка целей и задач по технике SMART. Оценка готовности исполнителя по отношению к конкретной задаче (мотивационные аспекты и компетентность).	4
1.8 Методы сопровождения персонала на различных этапах профессиональной деятельности	Определение и разграничение понятий баддинг, наставничество, менторинг, тренинг, коучинг. Обратная связь высокого качества как необходимый навык для любого вида сопровождения. Виды менторинга. Требования к ментору и менти. Структура ментор-сессий (первой, последующих, заключительной). Выстраивание системного сопровождения персонала. Измерение результатов системы сопровождения персонала.	4
Итого:		40

Примерный перечень заданий для практических (семинарских) занятий:

Интервью по компетенциям.

Целью структурированного интервью по компетенциям является подтверждение и дополнительное проявление участниками компетенций. В рамках интервью задавались поведенческие вопросы, относящиеся к таким компетенциям как:

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю

Текущий контроль успеваемости не предусмотрен.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета в виде тестирования по оцениванию фактических результатов обучения слушателей и осуществляется ведущим преподавателем. Для успешного прохождения теста необходимо набрать не менее 70% правильных ответов от общего количества тестовых заданий.

1. Примерные тестовые задания для проведения промежуточной аттестации

При постановке целей и задач используется техника:

A. GROW

B. RACI

C. SMART

D. PARLA

E. Нет правильного ответа

2. Руководствуясь теорией ситуационного руководства выберите правильный ответ в сложившейся ситуации. Вероника – одна из старейших и лучших сотрудников в подразделении. Поручая ей работу, Вы можете быть абсолютно спокойны за сроки и качество исполнения. Сегодня Вы обнаружили, что Вероника не предоставила Вам вовремя порученный ей отчет. Вы были неприятно поражены. На Ваш вопрос об отчете Вероника ответила, что закрутилась и забыла отдать отчет Вам. Вы - руководитель Вероники. Ваши действия?

- A. Спросил бы Веронику, как в будущем можно избежать нарушения сроков.
- B. Указал бы Веронике на недопустимость подобной забывчивости и объяснил бы ей, как избежать подобных ситуаций в будущем.
- C. **Попросил бы принести отчет и перешел бы к обсуждению следующего вопроса.**
- D. Обсудил бы с ней важность своевременного предоставления отчетов и мер по избеганию подобных ситуаций в будущем.

3. Управление персоналом организации в системе современного менеджмента предполагает реализацию функций (возможно несколько ответов):

- a. подбора персонала
- b. кадрового-делопроизводства
- c. составление P&L

- d. оценки персонала
 - e. управления компенсациями и льготами
 - f. все вышеперечисленное
4. Выберите требование в описании вакансии, которое не нарушает статьи ТК РФ:
- a. **Рассматриваем руководителей с подтвержденным опытом управления персонала от двух лет и более**
 - b. Рассматриваем соискателей только мужского пола
 - c. Рассматриваем соискателей только патриотов РФ
 - d. Рассматриваем соискателей до 30 лет
 - e. Рассматриваем соискательниц, имеющих медицинскую справку об отсутствии беременности
5. Компетенция – это
- a. готовность выполнять сложные и нестандартные бизнес-задачи
 - b. **сочетание индивидуальных качеств (таких как знания, умения, навыки и личностные или профессиональные установки), которыми обладает человек, чтобы он мог успешно исполнять порученные ему задачи**
 - c. желание и уверенность сотрудника, позволяющие ему решать любые бизнес-задачи
 - d. все вышеперечисленные определения верны
1. Наиболее высокой валидностью обладают
- a. Тесты способностей
 - b. Центры оценки
 - c. Интервью
 - d. Графология
2. В центрах оценки используются следующие виды упражнений:
- a. Детектор лжи
 - b. Групповая дискуссия
 - c. Ролевая игра
 - d. Корректирующая проба
 - e. Упражнение на поиск фактов
 - f. Индивидуально-деловое упражнение
3. Ассессор во время центра оценки выполняет роль:
- a. наблюдателя, который фиксирует поведение и высказывания участников во время выполнения упражнений
 - b. администратора, который отвечает за тайминги, процедуру проведения и соблюдение регламентов

- с. ролевого игрока, который взаимодействует с участниками в рамках заданной роли
 - d. ключевого заказчика, который определяет ключевые параметры оценки
 - е.
4. Целью центра развития является:
- a. определение сильных и слабых сторон сотрудника, определение зон профессионального обучения и развития
 - b. получение ответа на вопрос «подходит ли данный кандидат на данную позицию?»
 - с. построение индивидуального плана развития сотрудника
 - d. формализация процесса перемещения сотрудников внутри организации на вышестоящие должности

5. Что является ошибками в поведении ассессора?

- a. Ассессор ссылается на данные наблюдений вне центра оценки;
- b. Ассессор высказывает субъективные суждения;
- с. Тот, кто не видел участника в данном упражнении, протестует и отказывается принять оценку, выставленную остальными ассессорами;
- d. Все вышеперечисленное

1. Особенность проведения глубинного интервью состоит в том, что:

- a) интервьюер подробно расспрашивает кандидата на вакансию о его опыте работы;
- б) применяются специальные тесты для диагностики психологических особенностей кандидата на вакансию;
- в) применяется специальная техника постановки вопросов.

2. Какой из видов отбора персонала позволяет максимально оценить кандидата сразу по нескольким компетенциям - наличие презентационных навыков, стрессоустойчивость, умение работать в команде, лидерские качества:

- a) структурированное интервью;
- б) центр оценки (ассесмент-центр);
- в) стрессовое интервью.

3. В каком из видов интервью (собеседований) на вакансии в организацию применяется метод решения кейсов:

- a) неструктурированное;
- б) ситуационное;
- в) биографическое.

4. Какой из видов мотивации является нежелательным при отборе кандидатов на руководящие должности:

- a) мотивация достижения;

- б) мотивация успеха;
- в) мотивация избегания;
- г) мотивация на власть.

5. Меняется ли трудовая мотивация человека на протяжении его жизни:

- а) да, меняется;
- б) нет, не меняется.

6. В поддержке и одобрении руководителя в большей степени нуждаются работники:

- а) с внутренней референцией (интернальным локусом контроля);
- б) с внешней референцией (экстернальным локусом контроля).

7. При каком типе мотивации (по В. Герчикову) работник заинтересован в основном в материальном вознаграждении:

- а) профессиональная;
- б) инструментальная;
- в) хозяйская;
- г) патриотическая;
- д) люмпенизированная.

8. Какой тип мотивации (по В. Герчикову) относится к избегательному типу:

- а) профессиональная;
- б) инструментальная;
- в) хозяйская;
- г) патриотическая;
- д) люмпенизированная

9. Какой фактор мотивации (по Ш. Ричи и П. Мартин) должен быть ярко выраженным при подборе персонала в сфере продаж (front-office):

- а) структурирование;
- б) социальные контакты;
- в) власть и влияние.

10. Какой фактор мотивации (по Ш. Ричи и П. Мартин) должен быть ярко выраженным при подборе персонала в сфере продаж (back-office):

- а) структурирование;
- б) креативность;
- в) власть и влияние.

11. Какой из методов оценки персонала позволяет оценить персонал с разных сторон и по разным критериям:

- а) аттестация;
- б) оценочное интервью;
- в) метод «360 градусов».

12. Может ли сотрудник в оценке «360 градусов» оценивать себя сам:

- а) да, может;
- б) нет, не может.

13. Обязательно ли при проведении оценки по методу «360 градусов» сотрудники должны хорошо знать друг друга:

- а) да, обязательно;
- б) нет, необязательно.

14. Какая компетенция не является значимой при проведении оценки рядовых работников:

- а) исполнительность;
- б) умение делегировать полномочия;
- в) профессионализм.

15. Тип ISTJ – это:

- а) сенсорно-этический экстраверт;
- б) этико-интуитивный экстраверт;
- в) логико-сенсорный рациональный интроверт

16. Какие 4 психические функции выделял К.Г. Юнг:

- а) мышление,
- б) чувство,
- в) эмоции,
- г) ощущение,
- д) интуиция

17. К какому карьерному якорю тяготеют работники со следующими характеристиками: «Этим людям нравится создавать новые организации, товары или услуги, которые могут быть отождествлены с их усилиями. Работать на других - это не их призвание, они - предприниматели по духу, и цель их карьеры - создать что-то новое, организовать свое дело, воплотить в жизнь идею, всецело принадлежащую только им. Вершина карьеры в их понимании - собственный бизнес»:

- а) служение;
- б) стабильность места жительства,
- в) предпринимательство,
- г) стабильность работы

18. Какой тип социальной направленности по К.Хорни является наиболее конфликтным:

- а) движение к людям,
- б) движение от людей,
- в) движение против людей

19. К какому типу акцентуации характера можно отнести данный тип: «Приподнятое настроение сочетается с жадой деятельности, повышенной словоохотливостью, тенденцией постоянно отклоняться от темы разговора. Характеризуется большой подвижностью, общительностью, выраженностью невербальных компонентов общения. Везде вносят много шума, стремятся к лидерству. Имеют высокий жизненный тонус, хороший аппетит и здоровый сон»:

- а) дистимный тип,
- б) педантичный тип,
- в) гипертимный тип

20. Какой из позиций (Родитель, Взрослый, Дитя) по Э. Берну характерна данная модель поведения: «Уверенность в правоте моральных требований, способность к авторитетному тону, к покровительству и защите слабого, догматизм, сознание превосходства»:

- а) взрослый,
- б) родитель,
- в) дитя

21. Какой из стратегий поведения в конфликте по К.Томасу характерна данная модель поведения: «Направленность на личные интересы низкая, а оценка интересов соперника высокая. Человек, принимающий стратегию, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника»:

- а) принуждение (борьба, соперничество),
- б) уход,
- в) уступка,
- г) компромисс,
- д) сотрудничество

22. К какому защитному механизму личности можно отнести следующий механизм: «Приписывание человеком кому-то или чему-то собственных мыслей, чувств, мотивов, черт характера и т.п. позволяет человеку считать собственные неприемлемые чувства, желания, мотивы, идеи и пр. чужими, и как следствие, не чувствовать за них ответственности»:

- а) регрессия,
- б) сублимация,
- в) рационализация,
- г) проекция

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Соотношение понятий «менеджмент», «управление», «руководство», «лидерство»
2. Специфика и структура управленческой деятельности
3. Психологические аспекты целеполагания
4. Психологический аспект прогнозирования

5. Психологические особенности планирования
6. Организационная функция управления и ее психологические аспекты
7. Методы диагностики психических состояний и свойств личности в бизнес-среде
8. Теории направленности личности
9. Акцентуации характера по К.Леонгарду
10. Типы темперамента. Влияние типа темперамента работника на эффективность его деятельности
11. Методы визуальной диагностики типа темперамента и характера работника
12. Виды деловой коммуникации
13. Влияние индивидуальных особенностей работника на эффективность межличностных коммуникаций
14. Особенности вербальной и невербальной коммуникации
15. Особенности межличностной дистанции при осуществлении коммуникаций
16. Каналы передачи информации в межличностной коммуникации
17. Экстравербальная и паравербальная составляющая межличностной коммуникации
18. Типы психологического влияния на подчиненных
19. Влияние социально-психологических особенностей руководителя на выбор техник влияния
20. Причины манипулятивного поведения
21. Виды манипуляции
22. Техники противостояния манипулятивному воздействию
23. Делегирование полномочий, причины, преимущества. Причины сопротивления делегированию полномочий
24. Мотивация как функция управления
25. Психологические аспекты функции контроля
26. Психологический аспект принятия управленческих решений
27. Коммуникация в деятельности руководителя
28. Особенности конфликтов в управленческой деятельности, причины, методы профилактики и преодоления конфликтов в организации
29. Вербальные и невербальные индикаторы лжи
30. Детектор лжи (полиграф) и принцип его действия

Оценивание слушателя на зачете по модулю

Таблица 6

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
70 - 100	зачет	удовлетворительное знание учебного материала
до 70	незачет	неудовлетворительно е знание учебного материала

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

7.1 Нормативно – правовые документы

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. (с изменениями и дополнениями).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть вторая) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями).

7.2 Основная литература

1. Боковня А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 144 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-004523-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861123>
2. Егоршин А. П. Основы менеджмента: учебник / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 350 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010959-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1171350>
3. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 238 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006102-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1948215>
4. Малышев К. Б. Психология управления: учебное пособие / К. Б. Малышев, О. А. Малышева, А. Н. Баламут. - Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2022. - 160 с. - ISBN 978-5-9729-0910-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1902207>
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 695 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019770-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2136701>

7.3 Дополнительная литература

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. - Москва: РИОР, 2020. - 288 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-00151-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1047094>
2. Дубовицкая Т. Д. Конфликтология: курс лекций / Т. Д. Дубовицкая. - Москва: ФЛИНТА, 2022. - 104 с. - ISBN 978-5-9765-4916-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1897305>

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://www.gov.ru> (сайт Правительства РФ)
2. <http://www.megabook.ru/business/> - экономический словарь

3. <http://www.garant.ru/> - Гарант
4. <http://www.ecsocman.edu.ru/> - Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент

7.5 Справочные системы

1. www.psychologos.ru – Энциклопедия практической психологии.
2. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
3. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
4. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
5. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
6. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
7. www.aport.ru / - Поисковая система
8. www.rambler.ru / - Поисковая система
9. www.yandex.ru / - Поисковая система
10. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
11. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
12. <http://www.garant.ru/> - Гарант

7.6 Иные источники

Все слушатели обеспечиваются учебно-методическими пособиями и рекомендациями в печатном или электронном виде. Каждый слушатель обеспечивается доступом к электронно-библиотечной системе РАНХиГС при Президенте РФ.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы слушателей с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данному модулю являются лекции.

В рамках самостоятельной работы слушатели готовят и разбирают вопросы по теме занятий и осуществляют подготовку к зачету. Получение углубленных знаний по изучаемому модулю достигается за счет дополнительных часов к аудиторной работе самостоятельной работы слушателей. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплин модуля, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем. К самостоятельному виду работы относится работа в библиотеках, в электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов.

8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

РАНХиГС располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работы, итоговой аттестации слушателей, предусмотренных учебным планом вуза и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Минимально необходимый для реализации программы перечень материально-технического обеспечения включает в себя:

✓ лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);

✓ помещения для проведения семинарских и практических занятий (оборудованные учебной мебелью);

✓ компьютерные классы с персональными компьютерами на базе процессора Intel Core i3-2120.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), 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.

Структура информационно-образовательной среды включает:

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- базы данных электронных информационных ресурсов;
- корпоративную сеть Академии.

W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:

- доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;

- доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;

- систему электронной почтовой пересылки письменных работ слушателей;

- взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии.

Организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.

Слушатели программы на период обучения обеспечиваются раздаточными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами) по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации.

Характеристика результатов освоения дисциплины

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Реализация корпоративной социальной политики.	<i>Знает</i> основы документооборота и документационного обеспечения организации, специализированных информационных систем, цифровых услуг и сервисов по ведению учета и движению персонала, границ их применения. <i>Умеет</i> работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по ведению учета и движению персонала. <i>Владеет</i> организацией документооборота по учету и движению персонала
ПСК-2. Реализация консультационного проекта в области кадрового делопроизводства и применения трудового законодательства.	<i>Знает</i> подходы к управлению организациями, методов подбора персонала, приемов формирования команд сотрудников, принципов управления проектами. <i>Умеет</i> организовать работу подразделений, подобрать необходимый персонал для реализации целей компании. <i>Владеет</i> анализом подходов к управлению организацией и подразделениями, принятия управленческих решений по формированию проектных команд.
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	<i>Знает</i> характеристики внешней и внутренней среды организации; распределение функциональных обязанностей сотрудников; методики оценки персонала и его потенциала для организации; универсальные компетенции лидера; техники повышения жизнестойкости; принципы целеполагания, цивилизованного влияния, принятия эмоций. Методы внешнего воздействия на функциональное состояние и методы психологической саморегуляции. Структуру техник управления эмоциями и чувствами. <i>Умеет</i> анализировать ситуацию в целом в организации, прогнозировать возможные последствия и результаты; анализировать личные ценности, смыслы, ограничения и возможности; оценивать функциональность упражнений по развитию эмоционального интеллекта. <i>Владеет</i> навыками сбора информации о потребностях коллектива, групп сотрудников; навыками эффективной вербальной и невербальной коммуникации в различных ситуациях; навыками применения методик аутогенной тренировки, медитации, психомышечной тренировки и др.

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

Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Центр дополнительного образования

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ
«Практическая психология в управлении»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
«Психология управления»**

Москва, 2025

Автор - составитель:

к.псих.н., доцент кафедры маркетинга и рекламы
факультета маркетинга Института управления
РАНХиГС



(подпись)

Н. Минаева

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи модуля	4
2. Планируемые результаты обучения модуля.....	5
3. Объем модуля.....	5
4. Структура и содержание модуля.....	6
4.1 Структура модуля.....	7
4.2 Содержание модуля.....	9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю	10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю	11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля.....	16
7.1 Нормативно – правовые документы.....	16
7.2 Основная литература.....	16
7.3 Дополнительная литература.....	16
7.4 Интернет-ресурсы.....	17
7.5 Справочные системы.....	17
7.6 Иные источники.....	18
8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля	18

1. Цель и задачи модуля

Основной целью модуля «Практическая психология в управлении» является междисциплинарная подготовка менеджера, сочетающая в себе фундаментальные знания в области психологии, психодиагностики, менеджмента и профессиональных знаний в сфере управления персоналом.

Задачами модуля являются:

- формирование у слушателей понятия психологии управления, способность установить связи между психологическими особенностями сотрудников и их воздействием на эффективность работы персонала организации;
- умение анализировать и прогнозировать причины возникновения конфликтных ситуаций в организации;
- формирование базовых навыков системного подхода в освоении теории и практики управленческой психологии как средства повышения персонального профессионального уровня;
- формирование практических навыков, знания конкретных методик и инструментов в сфере психологии управления;
- формирование у слушателей целостного системного представления о влиянии психологии индивидуальных различий на эффективность трудовой и управленческой деятельности;
- ознакомление слушателей с основными положениями транзактного анализа и его применении в управленческой деятельности;
- ознакомление слушателей с приемами психологического влияния на подчиненных;
- развитие лидерских навыков в управленческой деятельности, умения учитывать интересы и мотивы членов трудового коллектива;
- развитие навыков прикладной психодиагностики для оптимизации управленческой деятельности;
- развитие умения эффективно планировать человеческие ресурсы с учетом индивидуально-психологических качеств сотрудников, управлять командой и мотивацией ее членов, делегировать полномочия подчиненным, определять зоны их ответственности.

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Виды деятельности	Трудовые функции ПСК ¹ формируются	Знания	Умения	Практический опыт
Деятельность по оценке и аттестации персонала.	ПСК-4. Оказание психологической помощи работникам органов и организаций социальной сферы, психологическое сопровождение профессиональной деятельности.	Знать теоретико-методологические и психометрические основы психологической диагностики, сферы психологического влияния, манипулятивные технологии, механизмы манипулятивного влияния, причины возникновения конфликтов в деловой среде; динамику конфликта; конструктивные и деструктивные стороны конфликта; личностные и поведенческие характеристики участников конфликтного взаимодействия, технологии предупреждения конфликтов.	Уметь оценивать, сравнивать формы, методы и средства психометрических процедур, использовать техники противостояния манипулятивному воздействию, использовать способы предупреждения конфликтов в организации.	Владеть навыками сравнительного анализа; навыками организации психологического исследования, навыками построение индивидуального мотивационного профиля, навыками воздействия на поведение оппонента (ов).

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля составляет 90 академических часа.

Распределение трудоемкости модуля по видам занятий представлено в таблице 2.

Таблица 2

Объем модуля и виды учебной работы

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) в формате интенсива	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателей с преподавателем, в том числе:	44	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	22	
лабораторные занятия (практикум (ЛЗ)/ Интерактивные занятия (ИЗ)		

¹ - - Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) / в формате интенсива	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) Интерактивные занятия (ИЗ)		22	
Самостоятельная работа слушателя (СРС)		44	
Промежуточная аттестация	форма	зачет	
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		90	

Таблица 2.1

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) / в формате интенсива	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателей с преподавателем, в том числе:			44
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			22
лабораторные занятия (практикум (ЛЗ)/ Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) Интерактивные занятия (ИЗ)			22
Самостоятельная работа слушателя (СРС)			44
Промежуточная аттестация	форма		зачет
	час.		2
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)			90

4. Структура и содержание модуля

4.1 Структура модуля

Таблица 3

№п/п	Наименование модуля/дисциплины	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)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Лекции / в интерактивной форме				Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
2	Практическая психология в управлении	90	44		22	22		44								З(Т) 2	ПСК-4		
2.1	Введение в практическую психологию	8	4		4			4											
2.2	Психодиагностика для руководителей	24	12		4	8		12											
2.3	Технологии влияния и противостояния манипуляциям	16	8		4	4		8											
2.4	Психология мотивации	16	8		4	4		8											
2.5	Психология лжи	8	4		2	2		4											
2.6	Управление деловыми конфликтами	16	8		4	4		8											
	Итого:	90	44		22	22		44								З(Т) 2			

З – зачет, Т – тестирование.

Таблица 3.1

№/п	Наименование модуля/дисциплины	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)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ^б	Контактная самостоятельная работа, час	Лекции / в интерактивной форме				Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ^б	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
2	Практическая психология в управлении	90							44		22	22		44		3(Т) 2	ПСК-4	
2.1	Введение в практическую психологию	8							4		4			4				
2.2	Психодиагностика для руководителей	24							12		4	8		12				
2.3	Технологии влияния и противостояния манипуляциям	16							8		4	4		8				
2.4	Психология мотивации	16							8		4	4		8				
2.5	Психология лжи	8							4		2	2		4				
2.6	Управление деловыми конфликтами	16							8		4	4		8				
	Итого:	44							44		22	22		44		3(Т) 2		

З – зачет, Т – тестирование.

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля

Наименование дисциплины	Содержание дисциплины
2.1 Введение в практическую психологию	Личность в бизнес-среде. Психологические факторы эффективности управленческой деятельности. Управленческие роли. Руководитель как психолог. Диагностика психических состояний и свойств личности в бизнес-среде.
2.2 Психодиагностика для руководителей	Диагностика психических состояний и свойств личности в бизнес-среде. Направленность личности: теории и подходы. Акцентуации характера по К. Леонгарду. Влияние типа темперамента работника на эффективность его деятельности. Методы визуальной диагностики типа темперамента и характера работника.
2.3 Технологии влияния и противостояния манипуляциям	Типы психологического влияния на подчиненных. Влияние социально-психологических особенностей руководителя на выбор техник влияния. Причины манипулятивного поведения. Виды манипуляции. Техники противостояния манипулятивному воздействию.
2.4 Психология мотивации	Управление мотивацией персонала. Особенности диагностики мотивации персонала в российских и западных компаниях. Основные виды мотивации персонала. Нематериальная мотивация. Материальная мотивация. Потребности как основа мотивационного механизма. Мотивация избегания неудач и мотивация достижения успеха. Теория мотивации В.И. Герчикова. 12-факторная модель мотивации Ш. Ричи и П. Мартин. Построение индивидуального мотивационного профиля. Методы диагностики мотивации по С. Ивановой.
2.5 Психология лжи	Психология лжи. Ложь как защитный механизм личности в коммуникативном взаимодействии. Вербальные и невербальные индикаторы лжи. Детектор лжи и принцип его действия.
2.6 Управление деловыми конфликтами	Причины возникновения конфликтов в деловой среде. Конструктивные и деструктивные стороны конфликта. Личностные и поведенческие характеристики участников конфликтного взаимодействия. Стратегии поведения в конфликте.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по модулю «Практическая психология в управлении» составляет 44 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер дисциплины	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов
2.1	Введение в практическую психологию	4
2.2	История становления психодиагностики как науки	12
2.3	Влияние психологического типа человека на эффективность межличностных коммуникаций	8
2.4	Влияние темперамента руководителя на эффективность управленческой деятельности	8
2.5	Изучение психологии лжи отечественными и зарубежными авторами	4
2.6	Конфликтология как отдельное направление психологии управления	8
Итого:		44

Примерный перечень заданий для практических (семинарских) занятий:

Групповая дискуссия с нераспределенными ролями «Фарма-Лайф».

В данном упражнении каждому из участников придется выступить в роли одного из членов рабочей группы. Взаимодействие участников происходит в форме совещания. По итогам совещания участники группы представляют руководству компании «Фарма-Лайф» решение относительно запуска нового продукта «Иммуноэкстра», а так же ряд рекомендаций относительно развития продуктовой линейки, особенностей ценообразования, способов продвижения, и т.д.

Индивидуальное деловое упражнение – «Самопрезентация».

Данное упражнение является своего рода продолжением групповой дискуссии «Фарма-Лайф». Руководство компании формирует рабочую группу для решения операционных и стратегических задач бизнеса. В рамках самопрезентации участников происходит отбор кандидатов в проектную

команду. Участнику необходимо еще раз изложить свою позицию относительно запуска нового продукта, представить в перспективе возможное развитие компании и раскрыть себя с точки зрения своих лучших профессиональных и личных качеств.

Индивидуальное деловое упражнение (Аналитическая презентация) – «ЗОЛОТОЕ РУНО».

Предлагается выступить в качестве недавно принятого на работу сотрудника мультинациональной компании "Золотое руно", занимающейся производством пива и ресторанным бизнесом. Штаб-квартира компании находится в Великобритании. Согласно утвержденному порядку подготовки к замещению руководящих должностей Вы будете проходить стажировку в каждом из основных подразделений, изучая организацию работы и принимая участие в различных проектах. В России деятельность "Золотого руна" разворачивается по трем основным направлениям: бары, рестораны и производство пива. На этом этапе Вам надлежит поработать в подразделении ресторанного бизнеса. Отдел по управлению недвижимостью "Золотого руна", проведя предварительный отсев, остановился на двух площадках, в наибольшей степени отвечающих требованиям, предъявляемым к месту для размещения ресторана. Комитет по расширению бизнеса рассмотрел оба варианта, но пока не пришел к решению о том, какой из них выбрать. Ваша задача состоит в том, чтобы, изучив документы, которые рассматривал Комитет по расширению бизнеса, подготовить для Директора ресторанного бизнеса компании предпочтительного, на Ваш взгляд, варианта.

Интервью по компетенциям.

Целью структурированного интервью по компетенциям является подтверждение и дополнительное проявление участниками компетенций. В рамках интервью задавались поведенческие вопросы, относящиеся к таким компетенциям как:

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю

Текущий контроль успеваемости не предусмотрен.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета в виде тестирования по оцениванию фактических результатов обучения слушателей и осуществляется ведущим преподавателем. Для успешного прохождения теста необходимо набрать не менее 70% правильных ответов от общего количества тестовых заданий.

Примерные тестовые задания для проведения промежуточной аттестации

1. Особенность проведения глубинного интервью состоит в том, что:
 - а) интервьюер подробно расспрашивает кандидата на вакансию о его опыте работы;

- б) применяются специальные тесты для диагностики психологических особенностей кандидата на вакансию;
в) применяется специальная техника постановки вопросов.
2. Какой из видов отбора персонала позволяет максимально оценить кандидата сразу по нескольким компетенциям - наличие презентационных навыков, стрессоустойчивость, умение работать в команде, лидерские качества:
а) структурированное интервью;
б) центр оценки (ассесмент-центр);
в) стрессовое интервью.
3. В каком из видов интервью (собеседований) на вакансии в организацию применяется метод решения кейсов:
а) неструктурированное;
б) ситуационное;
в) биографическое.
4. Какой из видов мотивации является нежелательным при отборе кандидатов на руководящие должности:
а) мотивация достижения;
б) мотивация успеха;
в) мотивация избегания;
г) мотивация на власть.
5. Меняется ли трудовая мотивация человека на протяжении его жизни:
а) да, меняется;
б) нет, не меняется.
6. В поддержке и одобрении руководителя в большей степени нуждаются работники:
а) с внутренней референцией (интернальным локусом контроля);
б) с внешней референцией (экстернальным локусом контроля).
7. При каком типе мотивации (по В. Герчикову) работник заинтересован в основном в материальном вознаграждении:
а) профессиональная;
б) инструментальная;
в) хозяйская;
г) патриотическая;
д) люмпенизированная.
8. Какой тип мотивации (по В. Герчикову) относится к избегательному типу:
а) профессиональная;
б) инструментальная;
в) хозяйская;

- г) патриотическая;
- д) люмпенизированная

9. Какой фактор мотивации (по Ш. Ричи и П. Мартин) должен быть ярко выраженным при подборе персонала в сфере продаж (front-office):

- а) структурирование;
- б) социальные контакты;
- в) власть и влияние.

10. Какой фактор мотивации (по Ш. Ричи и П. Мартин) должен быть ярко выраженным при подборе персонала в сфере продаж (back-office):

- а) структурирование;
- б) креативность;
- в) власть и влияние.

11. Какой из методов оценки персонала позволяет оценить персонал с разных сторон и по разным критериям:

- а) аттестация;
- б) оценочное интервью;
- в) метод «360 градусов».

12. Может ли сотрудник в оценке «360 градусов» оценивать себя сам:

- а) да, может;
- б) нет, не может.

13. Обязательно ли при проведении оценки по методу «360 градусов» сотрудники должны хорошо знать друг друга:

- а) да, обязательно;
- б) нет, необязательно.

14. Какая компетенция не является значимой при проведении оценки рядовых работников:

- а) исполнительность;
- б) умение делегировать полномочия;
- в) профессионализм.

15. Тип ISTJ – это:

- а) сенсорно-этический экстраверт;
- б) этико-интуитивный экстраверт;
- в) логико-сенсорный рациональный интроверт

16. Какие 4 психические функции выделял К.Г. Юнг:

- а) мышление,
- б) чувство,
- в) эмоции,
- г) ощущение,

д) интуиция

17. К какому карьерному якорю тяготеют работники со следующими характеристиками: «Этим людям нравится создавать новые организации, товары или услуги, которые могут быть отождествлены с их усилиями. Работать на других - это не их призвание, они - предприниматели по духу, и цель их карьеры - создать что-то новое, организовать свое дело, воплотить в жизнь идею, всецело принадлежащую только им. Вершина карьеры в их понимании - собственный бизнес»:

- а) служение;
- б) стабильность места жительства,
- в) предпринимательство,
- г) стабильность работы

18. Какой тип социальной направленности по К.Хорни является наиболее конфликтным:

- а) движение к людям,
- б) движение от людей,
- в) движение против людей

19. К какому типу акцентуации характера можно отнести данный тип: «Приподнятое настроение сочетается с жадой деятельности, повышенной словоохотливостью, тенденцией постоянно отклоняться от темы разговора. Характеризуется большой подвижностью, общительностью, выраженностью невербальных компонентов общения. Везде вносят много шума, стремятся к лидерству. Имеют высокий жизненный тонус, хороший аппетит и здоровый сон»:

- а) дистимный тип,
- б) педантичный тип,
- в) гипертимный тип

20. Какой из позиций (Родитель, Взрослый, Дитя) по Э. Берну характерна данная модель поведения: «Уверенность в правоте моральных требований, способность к авторитетному тону, к покровительству и защите слабого, догматизм, сознание превосходства»:

- а) взрослый,
- б) родитель,
- в) дитя

21. Какой из стратегий поведения в конфликте по К.Томасу характерна данная модель поведения: «Направленность на личные интересы низкая, а оценка интересов соперника высокая. Человек, принимающий стратегию, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника»:

- а) принуждение (борьба, соперничество),
- б) уход,
- в) уступка,

- г) компромисс,
- д) сотрудничество

22. К какому защитному механизму личности можно отнести следующий механизм: «Приписывание человеком кому-то или чему-то собственных мыслей, чувств, мотивов, черт характера и т.п. позволяет человеку считать собственные неприемлемые чувства, желания, мотивы, идеи и пр. чужими, и как следствие, не чувствовать за них ответственности»:

- а) регрессия,
- б) сублимация,
- в) рационализация,
- г) проекция

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Соотношение понятий «менеджмент», «управление», «руководство», «лидерство»
2. Специфика и структура управленческой деятельности
3. Психологические аспекты целеполагания
4. Психологический аспект прогнозирования
5. Психологические особенности планирования
6. Организационная функция управления и ее психологические аспекты
7. Методы диагностики психических состояний и свойств личности в бизнес-среде
8. Теории направленности личности
9. Акцентуации характера по К.Леонгарду
10. Типы темперамента. Влияние типа темперамента работника на эффективность его деятельности
11. Методы визуальной диагностики типа темперамента и характера работника
12. Виды деловой коммуникации
13. Влияние индивидуальных особенностей работника на эффективность межличностных коммуникаций
14. Особенности вербальной и невербальной коммуникации
15. Особенности межличностной дистанции при осуществлении коммуникаций
16. Каналы передачи информации в межличностной коммуникации
17. Экстравербальная и паравербальная составляющая межличностной коммуникации
18. Типы психологического влияния на подчиненных
19. Влияние социально-психологических особенностей руководителя на выбор техник влияния
20. Причины манипулятивного поведения
21. Виды манипуляции
22. Техники противостояния манипулятивному воздействию

23. Делегирование полномочий, причины, преимущества. Причины сопротивления делегированию полномочий
24. Мотивация как функция управления
25. Психологические аспекты функции контроля
26. Психологический аспект принятия управленческих решений
27. Коммуникация в деятельности руководителя
28. Особенности конфликтов в управленческой деятельности, причины, методы профилактики и преодоления конфликтов в организации
29. Вербальные и невербальные индикаторы лжи
30. Детектор лжи (полиграф) и принцип его действия

Оценивание слушателя на зачете по модулю

Таблица 6

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
70 - 100	зачет	удовлетворительное знание учебного материала
до 70	незачет	неудовлетворительно е знание учебного материала

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

7.1 Нормативно – правовые документы

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. (с изменениями и дополнениями).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть вторая) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями).

7.2 Основная литература

1. Боковня А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 144 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-004523-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861123>

2. Егоршин А. П. Основы менеджмента: учебник / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 350 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010959-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1171350>
3. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 238 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006102-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1948215>
4. Малышев К. Б. Психология управления: учебное пособие / К. Б. Малышев, О. А. Малышева, А. Н. Баламут. - Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2022. - 160 с. - ISBN 978-5-9729-0910-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1902207>

7.3 Дополнительная литература

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. - Москва: РИОР, 2020. - 288 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-00151-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1047094>
2. Дубовицкая Т. Д. Конфликтология: курс лекций / Т. Д. Дубовицкая. - Москва: ФЛИНТА, 2022. - 104 с. - ISBN 978-5-9765-4916-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1897305>
3. Психология труда, инженерная психология и эргономика : учебник для вузов / под редакцией Е. А. Климова, О. Г. Носковой, Г. Н. Солнцевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 661 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15490-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568325> (дата обращения: 14.03.2025).

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://www.gov.ru> (сайт Правительства РФ)
2. <http://www.megabook.ru/business/> - экономический словарь
3. <http://www.garant.ru/> - Гарант
4. <http://www.ecsocman.edu.ru/> - Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент

7.5 Справочные системы

1. www.psychologos.ru – Энциклопедия практической психологии.
2. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
3. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
4. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
5. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
6. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
7. www.aport.ru / - Поисковая система
8. www.rambler.ru / - Поисковая система
9. www.yandex.ru / - Поисковая система
10. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
11. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
12. <http://www.garant.ru/> - Гарант

7.6 Иные источники

Все слушатели обеспечиваются учебно-методическими пособиями и рекомендациями в печатном или электронном виде. Каждый слушатель обеспечивается доступом к электронно-библиотечной системе РАНХиГС при Президенте РФ.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы слушателей с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данному модулю являются лекции.

В рамках самостоятельной работы слушатели готовят и разбирают вопросы по теме занятий и осуществляют подготовку к зачету. Получение углубленных знаний по изучаемому модулю достигается за счет дополнительных часов к аудиторной работе самостоятельной работы слушателей. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплин модуля, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем. К самостоятельному виду работы относится работа в библиотеках, в электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов.

8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

РАНХиГС располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работы, итоговой аттестации слушателей, предусмотренных учебным планом вуза и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Минимально необходимый для реализации программы перечень материально-технического обеспечения включает в себя:

- ✓ лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);

- ✓ помещения для проведения семинарских и практических занятий (оборудованные учебной мебелью);

- ✓ компьютерные классы с персональными компьютерами на базе процессора Intel Core i3-2120.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), 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.

Структура информационно-образовательной среды включает:

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
 - базы данных электронных информационных ресурсов;
 - корпоративную сеть Академии.
- W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:
- доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;
 - доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;
 - систему электронной почтовой пересылки письменных работ слушателей;
 - взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии.

Организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.

Слушатели программы на период обучения обеспечиваются раздаточными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами) по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации.

Характеристика результатов освоения дисциплины

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-4. Оказание психологической помощи работникам органов и организаций социальной сферы, психологическое сопровождение профессиональной деятельности.	<i>Знает</i> теоретико-методологические и психометрические основы психологической диагностики; сферы психологического влияния, манипулятивные технологии, механизмы манипулятивного влияния; причины возникновения конфликтов в деловой среде; динамику конфликта; конструктивные и деструктивные стороны конфликта; личностные и поведенческие характеристики участников конфликтного взаимодействия, технологии предупреждения конфликтов. <i>Умеет</i> оценивать, сравнивать формы, методы и средства психометрических процедур; использовать техники противостояния манипулятивному воздействию; использовать способы предупреждения конфликтов в организации. <i>Владеет</i> навыками сравнительного анализа; навыками организации психологического исследования; навыками построение индивидуального мотивационного профиля; навыками воздействия на поведение оппонента (ов).

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

**Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Центр дополнительного образования**

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Трансформационное лидерство»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
«Психология управления»

Москва, 2025

Автор - составитель:

к.псих.н., доцент кафедры маркетинга и рекламы
факультета маркетинга
Института управления РАНХиГС



(подпись)

Н. Минаева

СОДЕРЖАНИЕ

<u>1. Цель и задачи модуля</u>	4
<u>2. Планируемые результаты обучения модуля</u>	5
<u>3. Объем модуля</u>	5
<u>4. Структура и содержание модуля</u>	7
<u>4.1 Структура модуля</u>	7
<u>4.2 Содержание модуля</u>	9
<u>5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю</u>	10
<u>6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю</u>	15
<u>7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля</u>	21
<u>7.1 Нормативно – правовые документы</u>	21
<u>7.2 Основная литература</u>	22
<u>7.3 Дополнительная литература</u>	22
<u>7.4 Интернет-ресурсы</u>	22
<u>7.5 Справочные системы</u>	22
<u>7.6 Иные источники</u>	22
<u>8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля</u>	23

1. Цель и задачи модуля

Целью учебной модуля «Трансформационное лидерство» является систематизация знаний по проблеме психологических состояний, развитие у слушателей представлений о психологической саморегуляции (ПСР) как системном явлении, о методах саморегуляции/самоуправления состоянием.

Задачи модуля:

- предоставить слушателям научную информацию по проблеме разработки и применения методов психологической саморегуляции как способов профилактики неблагоприятных состояний в трудовой деятельности;

- обеспечить необходимую основу для практического освоения методических приемов обучения навыку саморегуляции состояния и базовых схем построения тренинговых программ, предназначенных для обучения ПСР.

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Общепрофессиональные компетенции (ОПК) ¹ совершенствуются			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Методологии стратегического анализа персонала организации	Построения эффективных стратегий организационного развития, на основе стратегического анализа управленческой деятельности	Оценки человеческого и интеллектуального потенциала
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	Методологии принятия управленческих решений	Применять эффективные модели управления персоналом организации	Оценки управленческой эффективности

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля составляет 98 академических часа.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий представлено в таблице 2.

Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)/в формате интенсива	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателей с преподавателем, в том числе:	52	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	24	
лабораторные занятия (практикум (ЛЗ)/ Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) Интерактивные занятия (ИЗ)	28	

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 970.

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)/в формате интенсива	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Самостоятельная работа слушателя (СРС)		44	
Промежуточная аттестация	форма	зачет	
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		98	

Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 2.1

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)/в формате интенсива	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателей с преподавателем, в том числе:			52
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			24
лабораторные занятия (практикум (ЛЗ)/ Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) Интерактивные занятия (ИЗ)			28
Самостоятельная работа слушателя (СРС)			44
Промежуточная аттестация	форма		зачет
	час.		2
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)			98

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование модуля/дисциплины	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)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час.				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
3	Трансформационное лидерство	98	52		24	28		44								3 (Т) 2	ОПК-1 ОПК-3
3.1	Стратегическое мышление лидера	16	8		4	4		8									
3.2	Методы психологической саморегуляции	12	8		4	4		4									
3.3	Эмоциональный интеллект	20	12		8	4		8									
3.4	Технологии эффективного командообразования	16	8		4	4		8									
3.5	Техника речи и деловое общение	16	8		2	6		8									
3.6	Основы самопрезентации и публичные выступления	16	8		2	6		8									
	Итого:	98	52		24	28		44								2	

3 – зачет, Т – тестирование.

Таблица 3.1

№п/п	Наименование модуля/дисциплины	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)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе			Всего		В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час.				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час.					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
3	Трансформационное лидерство	98							52		24	48		46		3 (Т) 2	ОПК-1 ОПК-3	
3.1	Стратегическое мышление лидера	16							8		4	4		8				
3.2	Методы психологической саморегуляции	12							8		4	4		4				
3.3	Эмоциональный интеллект	20							12		8	4		8				
3.4	Технологии эффективного командообразования	16							16		4	4		8				
3.5	Техника речи и деловое общение	16							8		2	6		8				
3.6	Основы самопрезентации и публичные выступления	16							8		2	6		8				
	Итого:	98							52		24	28		44		2		

З – зачет, Т – тестирование.

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля

Наименование дисциплины	Содержание дисциплины
3.1 Стратегическое мышление лидера.	Лидерство в условиях неопределенности: точки опоры для себя и команды. Анализ личных ценностей, смыслов, ограничений и возможностей. Лидерское видение. Формирование образа будущего и плана личного развития лидера. Масштаб лидера. Что сделать, чтобы за лидером шли. Управление через смыслы. Понятие жизнестойкости. Компоненты жизнестойкости лидера. Три основные техники повышения жизнестойкости: реконструкция ситуации, фокусировка и компенсаторное самосовершенствование. Ценностные ориентиры руководителя как внутренняя опора. Способность к личной трансформации лидера как ключевой навык в эпоху перемен. Модель 12-шагов личной трансформации лидера.
3.2 Методы психологической саморегуляции	Методы внешнего воздействия на функциональное состояние и методы психологической саморегуляции. Виды психической саморегуляции. Виды психической саморегуляции. Аутогенная тренировка (история, источники аутогенной тренировки (АТ), принципы методики аутогенной тренировки, индивидуально- психологические особенности человека и АТ). Низшая и высшая ступени АТ. Медитация. Эффекты медитации. Классификация техник медитации. Психомышечная тренировка. Идеомоторная тренировка. Визуомоторная тренировка поведения. Биологическая обратная связь (БОС).
3.3 Эмоциональный интеллект	Поведенческие навыки (навыки эффективной вербальной и невербальной коммуникации в различных ситуациях). Структура техник управления эмоциями и чувствами «Квадрат» на основе принципов целеполагания, цивилизованного влияния, принятия эмоций (реактивные и проактивные методы снижения/повышения интенсивности эмоций). Критерии оценки функциональности упражнений по развитию эмоционального интеллекта (по Е.В.Сидоренко). Оценка эффективности программы.
3.4 Технологии эффективного командообразования	Понятие трудового коллектива и команды. Синергетический эффект команды. Влияние психологических качеств на формирование командной роли. Понятие agile-команды. Модель сбалансированной команды Р.М. Белбина. Командные роли и их описание. Преимущество сбалансированной команды перед другими моделями команд. Стадии формирования команды. Понятие индивидуального командного профиля. Влияние командного профиля на эффективность работы команды. Соотношение командных ролей в команде. Методы компенсации недостающих командных ролей и функций. Вклад командной роли в достижение цели команды. Методы прогнозирования и оценки результативности команд с целью оптимизации их состава.
3.5 Техника речи и деловое общение	Артикуляция и дикция: правила и практика. Интонация и ритм речи. Акцент и произношение. Устное и письменное деловое общение. Презентационные навыки и публичные выступления. Электронное и виртуальное деловое общение. Этические аспекты в деловой коммуникации.
3.6 Основы самопрезентации и публичные выступления	Основные теоретические подходы и исследования самопрезентации личности. Классификации самопрезентации: виды, типы, стратегии и тактики. Самопрезентация в различных сферах деятельности: гендерные и профессиональные особенности самопрезентации. Убеждающая коммуникация: этапы и механизмы психологического воздействия. Деловое общение: коммуникативная компетентность, виды и формы психологического воздействия.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по модулю
«Трансформационное лидерство» составляет 44 академических часов.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер дисциплины	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов
3.1	Анализ подходов к изучению лидерства в 19-20 веках. Влияние жизнестойкости на личную эффективность лидера. Современные подходы к управлению и лидерству в эпоху глобальных перемен.	8
3.2	Оптимизация режима труда и отдыха. Основные приемы саморегуляции состояний. Роль психологической подготовки к деятельности. Специализированная гимнастика. Нервномышечная релаксация. Роль функциональной музыки на производстве.	4
3.3	Поведенческие навыки (навыки эффективной вербальной и невербальной коммуникации в различных ситуациях). Структура техник управления эмоциями и чувствами «Квадрат» на основе принципов целеполагания, цивилизованного влияния, принятия эмоций (реактивные и проактивные методы снижения/повышения интенсивности эмоций). Критерии оценки функциональности упражнений по развитию эмоционального интеллекта (по Е.В. Сидоренко). Оценка эффективности программы.	8
3.4	Модель сбалансированной команды Р.М. Белбина. Командные роли и их описание. Преимущество сбалансированной команды перед другими моделями команд. Стадии формирования команды. Понятие индивидуального командного профиля. Влияние командного профиля на эффективность работы команды. Соотношение командных ролей в команде. Методы компенсации недостающих командных ролей и функций. Вклад командной роли в достижение цели команды.	8
3.5	Самостоятельная работа с дыханием, расслаблением мышечных зажимов шейно-плечевого отдела, работа над артикуляцией. Упражнения для работы правильного дыхания. Комплекс упражнений для артикуляции и дикции. (Упражнение: “Зевота” для расслабления нижней челюсти – просто зевать, громко, долго и протяжно, не стесняясь.	8
3.6	Работа с телом в процессе выступления. (упражнения на виртуализацию тела, на освобождение мышечных зажимов). Практика системы дыхания на выступлении. (дыхательное упражнение: Делая медленный вдох, запрокиньте голову назад и направьте взгляд вверх. Медленный выдох — наклоните голову вперед и коснитесь подбородком груди. Вдох — поднимите плечи вверх. Резкий выдох — опустите плечи вниз. Скрепите пальцы рук на животе. Медленно вдыхая, втяните живот и надавите на него руками. Выдох — расслабьте живот. Пальцы рук сцеплены в замок на животе. Прогибаясь в пояснице, надувайте живот и одновременно делайте вдох. Возвращаясь в исходное положение, выдыхайте через рот.)	8
Итого		44

Примерный перечень заданий для практических (семинарских) занятий:

Жизненные стратегии лидера.

Цель: исследование слушателями своей жизненной стратегии и соотнесение с лидерской стратегией.

Процедура: слушатели знакомятся с 4 стратегиями жизни в координатах «Ресурсы» и «Риски». Затем слушатели работают в подгруппах, описывая ценности и картину мира лидера и аутсайдера. После составления списка и ранжирования ценностей происходит обсуждение в общей группе. Затем каждая команда излагает свои мысли. Другие - дополняют.

Результат: осознание слушателями своей жизненной стратегии и соотнесение с лидерской стратегией.

Упражнения для Подготовки тела к коммуникации. Работа с жестами, мимикой, позой. (Упражнение «Маски»: каждый из участников получает записку с заданием мимически представить определенное эмоциональное состояние из 10 основных: счастье, удивление, страх, злость, печаль, отвращение, презрение, интерес, смущение, решительность. Через 1-2 мин. все участники представляют «маски». Всем участникам надо постараться найти оптимальную и понятную форму выражения, пробудить свою фантазию.)

Вопросы для исследования своего будущего (в перспективе 2-3 лет).

1. Кто я в разрезе 3-х сфер отношений: я (отношения с собой), семья (отношения с близкими), дело (отношения с работой)? Кто я человек? Как часть своей семьи? Как профессионал?
2. Каких результатов я достиг? Мои 3-5 самых важных достижений.
3. Кому не все равно? Какую ключевую ценность я создал, что я дал моим близким, клиентам, партнерам, коллегам?
4. Какие мои ценности были для меня точкой опоры в пути?
5. Какие свои сильные стороны я раскрыл, на какие ключевые компетенции опирался? Назовите 2-3.
6. У каких своих 2-3 ограничений я получил подарки силы и каким образом?
7. Чему я научился? Какие 2-3 новые компетенции освоил?
8. Кто входит в команду моего успеха, кто и в чем помог мне прийти к значимым результатам?
9. Как изменилось качество моей жизни в материальном и нематериальном плане?
10. Какой ключевой смысл я вижу в этом отрезке своего жизненного пути? Зачем, ради чего я жил и работал в эти годы?

Упражнение «Сферы жизни»

Цель: исследование слушателями различных сфер своей жизни и принятие решения о необходимых изменениях.

Процедура: слушатели заполняют событиями круг со следующими сферами жизни: Семья, Работа, Здоровье, Отдых, Друзья, Творчество, Обучение,

Цели. После заполнения своего круга каждый участник рассказывает, что он осознал в процессе выполнения задания.

Результат: осознание слушателями дефицитов в различных сферах своей жизни и принятие решения о необходимых изменениях.

Задание 1.

Участники объединяются в пары.

«Продолжаем развивать нашу наблюдательность». Предстоящая работа включает в себя несколько заданий. Каждое из них рассчитано на определенное время. Я буду говорить вам, что надо делать, буду следить за временем и сообщать, когда оно закончится.

Задание 1. В течение двух минут молча смотрим друг на друга. Надо внимательно посмотреть на своего собеседника и запомнить, как можно больше деталей его внешности.

Задание 2. Повернитесь спиной друг к другу. Возьмите тетради и ручки. Я буду задавать вопросы, относящиеся к внешности вашего партнера. На эти вопросы надо дать письменные ответы. Какого цвета глаза у вашего партнера? Есть ли у него на лице родинки? Если есть, то вспомните, где они находятся. Какого цвета у него брови? Есть ли у него на лице ямочки? А теперь повернитесь лицом друг к другу и проверьте правильность ваших ответов.

Задание 3. Сейчас сменим пары, один из партнеров переходит в другую пару по часовой стрелке. В течение минуты молча смотрите друг на друга.

Задание 4. Повернитесь спиной друг к другу. Возьмите ручки и тетради. Я буду задавать вопросы, касающиеся вашего партнера, на которые надо будет дать письменные ответы.

Какого цвета обувь на вашем партнере? Есть ли у него на руках (шее, одежде) какие-либо украшения? На какой руке у него часы? Какой формы пуговицы на его одежде? Повернитесь лицом друг к другу и проверьте правильность ваших ответов.

После завершения работы в парах все возвращаются в общий круг. Тренер организует обсуждение, в ходе которого можно задать такие вопросы: «Какие трудности у вас были в ходе выполнения задания?», «Что помогало выполнить задание?»

Задание 4.

Участники сидят по кругу.

«Сейчас один из нас (немного позже мы решим кто) какое-о время побудет за дверью. Мы тем временем создадим две подгруппы по избранному нами признаку, который должен визуальнo фиксироваться и однозначно делить группу на две части. Две образовавшиеся подгруппы садятся в разных местах так, чтобы они были отделены пространственнo. Вернувшийся участник должен определить, по какому признаку группа разделилась на подгруппы».

Тренер дает возможность вернувшемуся участнику называть признаки до тех пор, пока не прозвучит правильный ответ.

Задание 5.

Участники сидят по кругу.

«Пожалуйста, закройте глаза. Сосредоточьтесь на том, что вы сейчас слышите, обратитесь в слух. Задача каждого - услышать и запомнить, как можно больше звуков».

Через одну-две минуты тренер просит всех открыть глаза и перечислить все, что удалось услышать, указав, если это возможно, источник звука. Организовать обсуждение можно так: каждый по очереди называет один звук, который он слышал, не повторяя то, что было названо до него.

При обсуждении обнаруживается, что некоторым участникам группы удастся услышать звуки, которых не слышали или, что гораздо вероятнее, не зафиксировали остальные (например, дыхание соседа).

Задание 6.

Участники сидят по кругу.

«Займите удобную позу. Закройте глаза. Сейчас я буду называть те или иные звуки, и вам надо будет представить их себе как можно более явственно; одновременно осознавайте, какие чувства, состояния они у вас вызывают. Начнем: резко тормозит машина. Звук оркестра, настраивающего инструменты перед началом концерта. Шум морских волн, набегающих на берег. Упала и разбилась чашка. Орудийные залпы во время праздничного салюта». После обозначения каждого звука тренер делает паузу (примерно 7-10) секунд.

В ходе обсуждения можно задать такие вопросы: «Какие звуки было представить легче, какие сложнее?», «Какие чувства, эмоции у вас возникали?»

Задание 7.

Участники объединяются в пары.

«Каждый из участников пары по очереди говорит одну фразу, начинающуюся со слов «Я вижу...». Содержание этой фразы должно касаться внешнего облика партнера.

«Во время выполнения задания нужно воздерживаться от использования оценочных понятий. На работу в парах у нас будет 5 минут.

После завершения работы в парах тренер задает вопрос: «Насколько удавалось воздерживаться от использования оценочных слов?»

Как правило, в ходе обсуждения участники говорят о том, что оценочные слова появляются в фразах сами собой, независимо от желания говорящего. Это свидетельствует о действии речевых стереотипов («Твои руки *спокойно* лежат на коленях»), о привычке оценивать другого человека с первых мгновений взаимодействия с ним вместо того, чтобы просто видеть, слышать, воспринимать.

Это задание позволяет осознать различие между «я вижу» и «представляю, интерпретирую», «мне кажется». Развитие психологической наблюдательности предполагает фиксирование того, что «я вижу» без интерпретации.

Игра «Башня власти»

Преподаватель расставляет на полу 8 деревянных блоков.

Участники упражнения при помощи шнуров управляют «подъемным краном». Задача состоит в том, чтобы при помощи этого крана построить башню, устанавливая деревянные блоки один на другой.

Это сложное задание, потому что основания и верхи блоков скошены, и любые неосторожные движения строителей грозят разрушить башню. Задачу можно решить только благодаря точному планированию и коммуникации, а также хорошей организации командной работы.

Участники (мин/оптимально/макс): 6/12/24.

Время: 10-45 минут.

Необходимое пространство: 8 x 8 метров.



Игра «Фермеры»

Игра помогает участникам сформировать навыки командной работы, помогает увидеть особенности передачи информации в команде, выявляет лидера, способствует распределению командных ролей.

Необходимо распечатать 30 предложений, разделить их на 30 листочков и раздать участникам.

Оптимальное количество участников игры - 10-15 чел. Участникам надо ответить на вопросы, которые есть в предложениях. Ничего нельзя записывать, передавать листочки друг другу, складывать их воедино - только устный обмен информацией.

Время решения задачи - 40 мин.
Разработчик игры - Клаус Фопель.

Упражнения для Подготовки тела к коммуникации. Работа с жестами, мимикой, позой. (Упражнение "Маски": каждый из участников получает записку с заданием мимически представить определенное эмоциональное состояние из 10 основных: счастье, удивление, страх, злость, печаль, отвращение, презрение, интерес, смущение, решительность. Через 1-2 мин. все участники представляют «маски». Всем участникам надо постараться найти оптимальную и понятную форму выражения, пробудить свою фантазию.)

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю

Текущий контроль по модулю не предусмотрен.

Промежуточная аттестация слушателей по модулю в форме зачета в виде тестирования.

Для успешного прохождения теста необходимо выполнить не менее 60% от общего количества тестовых заданий.

Примерные тестовые задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплинам

Стратегическое мышление лидера

1. Какая из характеристик деятельности руководителя в условиях происходящих перемен требует от него способности трансформировать свою личность:

- А) изменчивость;
- Б) сложность;
- В) неопределенность
- Г) все ответы верны

2. Какой критерий является ключевым для определения масштаба личности:

- А) личная эффективность руководителя;
- Б) результативность команды;
- В) масштаб ответственности

3.. Какие этапы проходит лидер в своем развитии?

- А) инициация, масштаб, право на лидерство, эволюция лидера;
- Б) осознание, планирование, волевое усилие;
- В) отрицания, согласия, принятия

4. На каком из уровней управления нет необходимости в системе контроля результатов (Вы точно знаете, что поставленные задачи будут выполнены качественно и в срок):

- А) управление по задачам;
- Б) управление по целям;
- В) управление по ценностям и смыслам

5. Какое из качеств лидера в наибольшей степени позволяет ему сохранять устойчивость, здоровье и результативность в условиях неопределенности и огромной скорости изменений

- А) стрессоустойчивость;
- Б) жизнестойкость;
- В) волевой интеллект

6. Из каких компонентов состоит жизнестойкость?

- А) реконструкция ситуации, фокусировка и компенсаторное самосовершенствование
- Б) анализ, моделирование, синтез
- В) компромисс, конкуренция, сотрудничество

7. Почему жизнестойкость является одним из ключевых навыков лидера?

- А) потому, что позволяет лидеру сохранить свое здоровье и выходить на новый уровень результативности
- Б) потому, что это является естественным адаптационным механизмом человека
- В) потому, что большинство людей реализуют жизнестойкую модель поведения

8. На каком из этапов трансформации лидера происходит завершение текущего этапа развития и переход на следующий эволюционный уровень (по модели Д. Кемпбелла):

- А) история силы
- Б) возвращение
- В) препятствия

9. Какой способ изучения ценностно-смыслового ядра личности лидера является наиболее эффективным?

- А) структуризация собственного опыта
- Б) экспертная оценка
- В) собеседование

10. Какой вид лидерства требует от человека максимальных усилий в собственном развитии?

- А) трансформационное лидерство
- Б) ситуационное лидерство
- В) амбициозное лидерство

Методы психологической саморегуляции

1. Понятие «саморегуляция» в буквальном переводе с латинского языка (regular) означает:

- А) регуляция
- Б) приводить в порядок
- В) подчинять определенному правилу
- Г) налаживать
- Д) регулировать

2. В широком смысле психологическая саморегуляция означает один из уровней регуляции _____ субъекта, для которого характерно использование психических средств отражения и моделирования реальности.

3. Саморегуляция это

- А) непроизвольное подчинение содержания психической деятельности и поведения целям и задачам
- Б) произвольное подчинение содержания психической деятельности и поведения целям и задачам
- В) непроизвольное и произвольное подчинение содержания психической деятельности и поведения целям и задачам

4. Сущность психической саморегуляции сводится к двум основным умениям:

- А) регулировать свою психику постоянно
- Б) активизировать свою психику, когда надо
- В) контролировать свою психику иногда
- Г) успокаивать свою психику, когда это необходимо

5. Психическое состояние это _____ своеобразие психической деятельности, определяемое ее содержанием и отношением к этому содержанию.

- А) специфическое
- Б) эмоциональное
- В) временное
- Г) устойчивое
- Д) поведенческое

6. Психические состояния отличаются:

- А) плохой и хорошей окраской
- Б) в соответствии с возрастными особенностями
- В) по половому признаку
- Г) выраженной индивидуальной особенностью

7. Психические состояния подразделяются на две группы:

- А) состояния напряжения и расслабления
- Б) состояния ситуативные и личностные

В) состояния гармоничные и конфликтные

8. К ситуативным психическим состояниям относятся:

А) общефункциональные, определяющие общую поведенческую активность индивида

Б) конфликтные психические состояния

В) оптимальные и кризисные состояния

Г) состояния психического напряжения в сложных условиях деятельности и поведения

Д) психические состояния нарушенного сознания

9. К устойчивым психическим состояниям личности относятся:

А) конфликтные психические состояния

Б) оптимальные и кризисные состояния

В) состояния психического напряжения в сложных условиях деятельности и поведения

Г) психические состояния нарушенного сознания

Д) пограничные состояния (психопатия, неврозы, умственная отсталость)

10. К высшей ступени аутогенной тренировки Шульц относил упражнения, цель которых заключается в тренировке

1) моторики;

2) памяти;

3) **процессов воображения; +**

4) процессов движения;

5) процессов мышления.

Эмоциональный интеллект

1. Сколько этапов эволюции мозга выделяется в общем виде?

А) 2

Б) 3

В) 4

Г) 5

2. Какую область Питер Сэловей НЕ выделял в эмоциональном интеллекте?

А) Управление эмоциями

Б) Мотивирование самого себя (самотивация)

В) Распознавание чувств других людей

Г) Самооценка

3. Укажите миф об эмоциональном интеллекте

А) Эмоциональный интеллект важнее IQ

Б) Эмоциональный интеллект про управление эмоциями

В) Эмоциональный интеллект связан с чувствами и эмоциями других людей

- Г) Эмоциональный интеллект про поддержание взаимоотношений
4. Сколько эмоций выделяют в классической теории?
- А) 3
Б) 4
В) 5
Г) 7
5. Укажите какие методы выделяют в управлении эмоциями
- А) Быстрые и медленные
Б) Активные и пассивные
В) Реактивные и проактивные
Г) Ситуационные и комплексные
6. По какому принципу работают зеркальные нейроны?
- А) Отражают действия другого человека, позволяя прочувствовать происходящее, как если бы эти действия совершал человек сам.
Б) Отражают мои действия в действиях других людей
В) Заставляют делать других так, как хочет человек с развитым эмоциональным интеллектом
Г) Используются для проведения манипуляций с другими людьми
7. Является ли темперамент ключевым фактором при работе с эмоциональным интеллектом?
- А) Нет
Б) Да
В) Только в ситуациях контроля своих эмоций
Г) Только в ситуациях управления чужими эмоциями
8. Какая типичная ошибка возникает чаще всего при управлении эмоциями других?
- А) Недооценка значимости эмоции, попытка убедить, что проблема не стоит таких эмоций
Б) Попытка вызвать определенную эмоцию
В) Недооценка своих эмоций
Г) Выбор инструмента управления эмоциями
9. Не способность понять и обосновать свои эмоции называется
- А) Алекситимия
Б) Антипатия
В) Апатия
Г) Эмпатия
10. Одной из базовых техник работы с эмоцией страха называется
- А) «Пойти на страх»
Б) «Эскапизм»

- В) Психологическая терапия
- Г) Страхофобия

Технологии эффективного командообразования

1. Какой из видов интервью (собеседований) при формировании команды позволяет максимально оценить достоверность информации, предоставляемой кандидатом:
 - а) биографическое;
 - б) стрессовое;
 - в) глубинное

2. Какой из видов отбора персонала позволяет максимально оценить кандидата сразу по нескольким компетенциям - наличие презентационных навыков, стрессоустойчивость, умение работать в команде, лидерские качества:
 - а) структурированное интервью;
 - б) центр оценки (ассесмент-центр);
 - в) стрессовое интервью

3. Какие методы, применяемые в ассесмент-центре, помогают определить, как кандидат будет взаимодействовать в команде?
Свой вариант ответа

4. В каком из видов интервью (собеседований) на вакансии в управленческую команду применяется метод решения кейсов:
 - а) неструктурированное;
 - б) ситуационное;
 - в) биографическое;
 - в) профессиональная

5. Какой из видов мотивации члена команды является вознаграждением за заслуги, имеющим денежное выражение, но выдаваемое работнику в неденежной форме:
 - а) материальная;
 - б) нематериальная;
 - в) моральная;
 - г) организационная

6. Какой из видов мотивации является нежелательным при отборе кандидатов на должность руководителя проекта:
 - а) мотивация достижения;
 - б) мотивация успеха;
 - в) мотивация избегания;
 - г) мотивация власти

7. Обозначьте в порядке убывания значимости оптимальное, по мнению Д. Мак-Клелланда, сочетание потребностей человека, если он претендует на управленческую должность и рассматривается в качестве руководителя проекта:

- а) потребность в групповой принадлежности;
- б) потребность во власти;
- в) потребность в достижениях

8. Какая из ролей по Р.М.Белбин является наиболее значимой для поддержания комфортного психологического микроклимата в команде?

- а) исполнитель
- б) координатор
- в) душа команды

9. Какая из ролей по Р.М.Белбин является наиболее значимой для занятия позиции руководителя проекта?

- а) исполнитель
- б) координатор
- в) душа команды

10. Какая из ролей по Р.М.Белбин является наиболее значимой в стадии завершения проекта?

- а) критик
- б) координатор
- в) финишер

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
60- 100	зачет	удовлетворительное знание учебного материала
до 60	незачет	неудовлетворительное знание учебного материала

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно – правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ).

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ
4. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 09.03.2021)

7.2 Основная литература

1. Зинченко Ю.П. «Психология саморегуляции. Эволюция подходов и вызовы времени», С.-ПБ: Нестор-История, 2020 г.
2. Психология саморегуляции: практикум. Учебное пособие для студентов специальности «Психология». Барнаул: Изд-во Алтайского государственного университета, 2019 г.
3. Барри Познер Джеймс Кузес «Вызов лидерства. Пять практик выдающихся руководителей», М.: МИФ, 2021 г.
4. Джон Коттер «Суть перемен», М.: МИФ, 2021 г.
5. Рэй Далио «Принципы», М.: МИФ, 2022 г.
6. Кристофер Хэдфилд «Руководство астронавта по жизни на земле», М.:
7. Леонид Кроль «Эмоциональный интеллект лидера», М: Альпина Паблишер, 2022 г.
8. Крис Андерсон «TED TALKS. Слова меняют мир. Первое официальное руководство по публичным выступлениям», М.: Бомбора, 2020 г.
9. Г.Беквит, К.Беквит «Сам себе бренд. Искусство самопрезентации», М: Альпина Паблишер, 2019 г.
10. Бруссер А.М., Оссовская М. П. «104 упражнения по дикции и орфоэпии», М.: Планета музыка, 2022 г.
11. Котелевцев, Н. А. Психическая саморегуляция : учебник для вузов / Н. А. Котелевцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 213 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12559-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543148>.

7.3 Интернет-ресурсы

1. <http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом».
2. <http://www.hr-journal.ru/articles/oc> – Журнал «Работа с персоналом» раздел «Корпоративная (Организационная) культура».
3. <http://www.hr-portal.ru/tags/korporativnaya-kultura> – Сообщество HR-менеджеров. Раздел Корпоративная культура.
4. <http://www.corpculture.ru> – Институт корпоративной культуры
5. <http://www.c-culture.ru> – Журнал «Корпоративная культура»
6. <http://orgdevelopment.ru> – Сайт, посвященный проблемам организационного развития

7.4 Справочные системы

1. www.psychologos.ru – Энциклопедия практической психологии.
2. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
3. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
4. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека

5. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
6. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
7. www.aport.ru / - Поисковая система
8. www.rambler.ru / - Поисковая система
9. www.yandex.ru / - Поисковая система
10. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
11. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
12. <http://www.garant.ru/> - Гарант

Все слушатели обеспечиваются учебно-методическими пособиями и рекомендациями в печатном или электронном виде. Каждый слушатель обеспечивается доступом к электронно-библиотечной системе сети РАНХиГС при Президенте РФ.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы слушателей с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции.

В рамках самостоятельной работы слушатели готовят и разбирают вопросы по теме занятий и осуществляют подготовку к зачету. Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнительных часов к аудиторной работе самостоятельной работы слушателей. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем. К самостоятельному виду работы относится работа в библиотеках, в электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

РАНХиГС располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работы, итоговой аттестации слушателей, предусмотренных учебным планом вуза и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Минимально необходимый для реализации программы перечень материально-технического обеспечения включает в себя:

✓ лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);

✓ помещения для проведения семинарских и практических занятий (оборудованные учебной мебелью);

✓ компьютерные классы с персональными компьютерами на базе процессора Intel Core i3-2120;

Программное обеспечение: лицензионные системные программы операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), 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.

Структура информационно-образовательной среды включает:

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- базы данных электронных информационных ресурсов;
- корпоративную сеть Академии.

W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:

- доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;
- доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;
- систему электронной почтовой пересылки письменных работ слушателей;
- взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии.

Организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.

Слушатели программы на период обучения обеспечиваются раздаточными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами) по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации.

Характеристика результатов освоения дисциплины

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	<i>Знает</i> методологию стратегического анализа персонала организации. <i>Умеет</i> строить эффективные стратегии организационного развития, на основе стратегического анализа управленческой деятельности. <i>Владеет</i> оценкой человеческого и интеллектуального потенциала.

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	<i>Знает</i> методологию принятия управленческих решений. <i>Умеет</i> применять эффективные модели управления персоналом организации. <i>Владеет</i> оценкой управленческой эффективности.
--	--

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

Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Центр дополнительного образования

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ
«Коучинг в управлении»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
«Психология управления»**

Москва, 2025

Автор - составитель:

старший преподаватель кафедры
инвестиционно-строительного бизнеса
и управления недвижимостью
факультета менеджмента и инноватики
Института управления РАНХиГС


(подпись)

К.Б. Сиволапов

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	5
3. Объем дисциплины	6
4. Структура и содержание дисциплины	7
4.1 Структура дисциплины	7
4.2 Содержание дисциплины	9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	15
7.1 Нормативно-правовые документы	15
7.2 Основная литература	16
7.3 Дополнительная литература	16
7.4 Интернет-ресурсы	16
7.5 Справочные системы	Ошибка! Закладка не определена.
7.6 Иные источники	Ошибка! Закладка не определена.
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	17

1. Цель и задачи модуля

Целью модуля является приобретение слушателем прикладных знаний, навыков и умений в коучинге, способствующих эффективному руководству организацией, трудовым коллективом, командой.

Задачами модуля являются получение и совершенствование компетенций, необходимых для повышения эффективности управленческой деятельности – управление персоналом организации с применением коучингового стиля управления:

- управление деятельностью организации или структурным подразделением организации;
- руководство работниками организации, координация деятельности структурных подразделений организации;
- формирование эффективных команд и управление ими.

2. Планируемые результаты обучения модулю

Таблица 1

Виды деятельности	Трудовые функции ПСК ¹ формируются	Знания	Умения	Практический опыт
Коучинг руководителей функциональной области.	ПСК-3. Коучинг руководителей функциональной области.	Знать виды коучинга в бизнесе: финансовый коучинг, командный коучинг, карьерный коучинг, коучинг руководителя; теоретико-методологические и психометрические основы психологической диагностики; сферы психологического влияния, манипулятивные технологии, механизмы манипулятивного влияния.	Уметь осуществлять целеполагание в организации, используя инструменты коучинга; оценивать, сравнивать формы, методы и средства психометрических процедур; использовать техники противостояния манипулятивному воздействию.	Владеть инструментами и техниками различных видов коучинга; навыками сравнительного анализа; навыками организации психологического исследования; навыками построение индивидуального мотивационного профиля.
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) ² совершенствуются				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	Знать характеристики внешней и внутренней среды организации; распределение функциональных обязанностей сотрудников; методики оценки персонала и его потенциала для организации; универсальные компетенции лидера; техники повышения жизнестойкости; принципы целеполагания, цивилизованного влияния, принятия эмоций. Методы внешнего воздействия на функциональное состояние и методы психологической саморегуляции. Структуру техник управления эмоциями и чувствами.	Уметь анализировать ситуацию в целом в организации, прогнозировать возможные последствия и результаты; анализировать личные ценности, смыслы, ограничения и возможности; оценивать функциональность упражнений по развитию эмоционального интеллекта.	Владеть навыками сбора информации о потребностях коллектива, групп сотрудников; навыками эффективной вербальной и невербальной коммуникации в различных ситуациях; навыками применения методик аутогенной тренировки, медитации, психомышечной тренировки и др.	

¹ - Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н., обобщенные функции В, С, D, код В/01.6, С/01.6 D/01.6

² - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 970.

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля составляет 82 академических часов.

Распределение трудоемкости модуля по видам занятий представлено в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) / в формате интенсива	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателей с преподавателем, в том числе:		56	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		24	
лабораторные занятия (практикум (ЛЗ)/ Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) Интерактивные занятия (ИЗ)		32	
Самостоятельная работа слушателя (СРС)		24	
Промежуточная аттестация	форма	зачет	
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		82	

Таблица 2.1

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) / в формате интенсива	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателей с преподавателем, в том числе:			56
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			24
лабораторные занятия (практикум (ЛЗ)/ Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) Интерактивные занятия (ИЗ)			32
Самостоятельная работа слушателя (СРС)			24
Промежуточная аттестация	форма		зачет
	час.		2
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)			82

4. Структура и содержание модуля

4.1 Структура модуля

Таблица 3

Таблица 3

№п/п	Наименование модуля/дисциплины	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)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час.				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4	Коучинг в управлении	82	56		24	32		24								3(Т) 2	ПСК-3 ОПК-1
4.1	Коучинг как стиль управления персоналом	18	12		4	8		6									
4.2	Практики коучинга	26	20		8	12		6									
4.3	Финансовый коучинг	14	8		4	4		6									
4.4	Виды коучинга в бизнесе. Командный коучинг, карьерный, коучинг руководителей.	22	16		8	8		6									
	Итого:	82	56		24	32		24								3(Т) 2	

3 – зачет, Т – тестирование.

Таблица 3.1

Таблица 3.1																	
№п/п	Наименование модуля/дисциплины	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)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час.				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4	Коучинг в управлении	82							56		24	32		24		3(Т) 2	ПСК-3 ОПК-1
4.1	Коучинг как стиль управления персоналом	18							12		4	8		6			
4.2	Практики коучинга	26							20		8	12		6			
4.3	Финансовый коучинг	14							8		4	4		6			
4.4	Виды коучинга в бизнесе. Командный коучинг, карьерный, коучинг руководителей.	22							16		8	8		6			
	Итого:	82							56		24	32		24		3(Т) 2	

3 – зачет, Т – тестирование.

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля

Наименование дисциплины	Содержание дисциплины
4.1 Коучинг как стиль управления персоналом	Почему коучинг в управление персоналом становится актуальным в мире именно сейчас. Опыт международных компаний в коучинге. Форматы использования коучинга: от простого следования принципам коучинга, через обучение на специальных программах, до профессиональной деятельности коуча. Приемы и принципы коучинга. Преимущества использования коучинга, направленного на поиск решения и получение быстрых результатов.
4.2 Практики коучинга	Базовые положения и принципы коучинга, направленного на поиск решения. Структура коуч-сессии. Инструменты и техники коучинга. Обратная связь в коучинговом формате. Модели применения коучинга в компаниях
4.3 Финансовый коучинг	Финансовый коучинг. Определение и постановка финансовой цели. Инструменты применимые в финансовом коучинге. Отличие финансового коучинга от других моделей помогающих профессий. Финансовый коучинг в компании.
4.4 Виды коучинга в бизнесе. Командный коучинг, карьерный, коучинг руководителей	Виды коучинга применяемы в бизнесе. Командный коучинг, карьерный коучинг, коучинг руководителей. Внедрение коучинга в компании.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по модулю «Коучинг в управлении» составляет 24 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер и наименование дисциплины	Содержание самостоятельной работы	Количество часов
4.1 Коучинг как стиль управления персоналом	История коучинга. Направления коучинга.	6
4.2 Практики коучинга	Практика коучинговых методик.	6
4.3 Финансовый коучинг	Модели коучинга.	6
4.4 Виды коучинга в бизнесе. Командный коучинг, карьерный, коучинг руководителей	Опыт применения коучинга в компаниях.	6
Итого		24

Примерный перечень заданий для практических (семинарских) занятий:

Психологический тест DISC

Обучающиеся проходят тест для классификации психотипов, где название представляет собой аббревиатуру из поведенческих моделей (dominance, influence, stability, compliance). Методика получила широкое распространение среди HR-специалистов, а также завоевала популярность, как эффективный инструмент самоанализа. Типология личности разработана с учетом мотивов поведения человека, что позволяет понять, как адаптировать стиль общения в зависимости от истинных потребностей и свойств характера.

Задание 1.

1. Разбиваемся на тройки, один коуч, один клиент, один наблюдатель.
2. Отрабатываем запрос клиента по модели GROW в течении 15 минут.
3. Наблюдатель дает обратную связь в соответствии с принципами обратной связи.

Задание 2.

1. Разбиваемся на пары.
2. Один слушатель рассказывает в течении 1 минуты, что-то важное для него (прочитанная книга, поход в кино, отпуск).
3. Второй слушатель не проявляет ни малейшего интереса и не проявляет активное слушание.
4. Повторяем рассказ, только теперь слушатель проявляет элементы активного слушания.
5. Выполняем в обе стороны.

Задание 3.

Просмотр демо-сессии коучинга и определение использованных коучем инструментов в сессии.

Задание 4.

Вы владеете крутой технологической компанией, которая является компанией №1 на рынке ПО для офисов в Москве, №3 в приложениях для фитнеса в Москве и №45 (из 46) в приложениях для изучения иностранных языков в Москве. На другие рынки программного обеспечения компания не выходила.

Вы видите, что конкуренция ужесточается на рынке ПО для офисов и в приложениях для фитнеса, при чем на рынке приложений для изучения иностранных языков у вас стандартно 45 конкурентов уже много лет.

Компания владеет многими ресурсами:

- штат компании 200 человек, где 100 разработчиков и 100 человек обслуживающего персонала, включая руководство;
- у вас 3 офисных помещения в Москве: на Тверской (100 кв.м), в Крылатском (400 кв.м.) и в Бутово (500 кв.м). Общая площадь порядка 1000 кв.м.;

- у вас на депозитных счетах компании лежит порядка \$20 млн. долларов (которые, к сожалению, ежегодно «тают»).

Основные доходы:

Вы стабильно зарабатываете порядка \$2 млн в год на рынке ПО для офисов, порядка \$3 млн. в год на рынке приложений для фитнеса и \$0.5 млн. в год на рынке приложений для изучения иностранных языков.

Основные расходы:

Вы любите хорошие зарплаты для руководства - \$3 млн.

Вы щедро награждаете ваших сотрудников в течение года - \$3 млн.

Расходы на помещение, содержание, коммунальные услуги - \$2 млн (\$1 млн. за Тверскую и по \$0.5 млн. за оставшиеся два помещения).

Расходы на различные мероприятия, связанные с разработкой, материалами, дополнительным ПО - \$1.5 млн.

Задача:

- 1) Надо составить миссию и стратегию предприятия, т.к. руководство чувствует, что компания может потерять в перспективе стабильное положение на указанных рынках.
- 2) Необходимо обосновать акционерам компании ваши будущие действия.
- 3) Необходимо выступить перед сотрудниками, чтобы они понимали дальнейшую судьбу компании.

Слушатели наблюдают за работой коллег и предоставляют коллегам развивающую обратную связь.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю

Текущий контроль по модулю не предусмотрен.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета в виде тестирования. Тест включает в себя 20 вопросов. Для успешного прохождения теста необходимо набрать не менее 15 правильных ответов, что составляет 75 % от общего количества тестовых заданий.

Примерные тестовые задания к промежуточной аттестации

1. Технические средства в достижении эффективности коммуникаций:
 - а) затрудняют контакты
 - б) повышают оперативность в заключении контрактов
 - в) устраняют психологические последствия нежелательных личных контактов
2. Психологическая структура предпринимательской деятельности с позиций деятельностного подхода:
 - а) не имеет ничего общего с другими видами деятельности человека;

- б) сходна с другими видами профессиональной деятельности только в эмоциональном и мотивационном содержании;
- в) аналогична любой деятельности человека, как субъекта социального взаимодействия

3. К основным отличительным признакам предпринимательской деятельности обычно относят:

- а) многоплановость, динамичность, необходимость выполнения управленческих функций, высокая психофизиологическая напряженность;
- б) неожиданное возникновение ситуаций с неопределенным результатом;
- в) необходимость принимать решения;
- г) все ответы верны

4. Деловые люди обладают таким качеством пассионарной личности, как:

- а) активность, вызванная преобладанием потребности в развитии над потребностью в самосохранении;
- б) жажда деятельности, вызванная стремлением к идеалу победы;
- в) стремление к саморазрушению;
- г) стремление к самореализации

5. Укажите ненужное из перечисленных состояний сознания:

- а) психологическое;
- б) наивное;
- в) обыденное;
- г) рациональное;
- д) мистическое;
- е) рефлексивное.
- ж) патологическое

6. Вытеснение – это:

- а) неосознаваемый механизм, с помощью которого импульсы и чувства, неприемлемые для личности, приписываются внешнему объекту и проникают в сознание как измененное восприятие внешнего мира.
- б) такой механизм, в результате действий которого неприемлемые для человека мысли, воспоминания или переживания как бы «изгоняются из сознания и переводятся в сферу бессознательного, но при этом продолжают оказывать влияние на поведение личности, проявляясь в виде тревоги, страха и т.п.;
- в) процесс устранения, игнорирования травмирующих восприятий внешней реальности (иначе «позиция страуса»);
- г) механизм, при котором человек видит в себе другого, переносит на себя мотивы и качества, присущие другому лицу

7. Регрессия – это:

- а) механизм, состоящий в том, что человек в своем поведении при реагировании на очень ответственные ситуации возвращается к ранним, детским типам поведения, которые на той стадии были успешными;
- б) механизм переноса действия с недоступного объекта на доступный (например, перенос отношения к начальнику на членов семьи);
- в) борьба собственного «Я» с самим собой, обращение к сублимации

8. Что не относится к видам восприятия:

- а) восприятие деятельности;
- б) восприятие пространства;
- в) восприятие движения;
- г) восприятие времени;
- д) восприятие человека человеком;
- е) восприятие предметов и явлений окружающего мира;
- ж) восприятие мира

9. Кто автор данной теории внимания: внимание является одним из составляющих ориентировочно-исследовательской деятельности. Оно представляет собой контроль за содержанием образа, мысли. Другого феномена, имеющегося в данный момент в психике человека:

- а) Т. Рибо;
- б) П. Я. Гальперин;
- в) А. А. Ухтомский

10. Произвольное внимание – это внимание,

- а) которое наступает после непроизвольного, но качественно от него отличается;
- б) которое складывается в результате обучения и воспитания;
- в) которое возникает без намерений человека увидеть или услышать что-либо, без заранее поставленной цели, без усилий воли;
- г) которое характеризуется активностью, целенаправленным сосредоточением сознания, поддержание уровня которого связано с определенными волевыми усилиями.

11. Укажите, какое из перечисленных свойств внимания является неверным:

- а) пропедевтичность;
- б) сосредоточенность;
- в) устойчивость;
- г) объем;
- д) распределение;
- е) переключаемость

12. Из перечисленного укажите неверную стадию мышления:

- а) допонятийное сознание;
- б) понятийное сознание;
- в) постпонятийное сознание

13. Укажите, что из перечисленного ниже не является формой мыслительного процесса:
- а) понятие;
 - б) суждение;
 - в) умозаключение;
 - г) решение проблем;
 - д) аналогия
14. Какое основание использовано для определения такого типа мышления как дискурсивное и интуитивное:
- а) характер решаемых задач;
 - б) степень развернутости решаемых задач;
 - в) содержание решаемых задач
15. Укажите, что не является видом мышления:
- а) продуктивное мышление;
 - б) произвольное мышление;
 - в) аутистическое мышление;
 - г) реалистическое мышление;
 - д) аналитическое мышление;
 - е) теоретическое мышление;
 - ж) индивидуальное мышление;
 - з) практическое мышление
16. Что такое задатки:
- а) возможность развития индивида, проявляющаяся каждый раз перед возникновением новой задачи;
 - б) врожденные анатомо-физиологические особенности мозга, нервной систем, органов чувств и движения, функциональные особенности организма человека;
 - в) находчивость, изворотливость, умение ладить, управляться, устраивать дело;
 - г) любые умения и навыки человека, которыми он обладает, независимо от того, являются ли они врожденными или приобретенными, элементарными или сложными;
 - д) формирующиеся в деятельности на основе способностей индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого, от которых зависит успешность деятельности
17. Переживание человеком своего отношения к тому, что он делает или познает, к другим людям, к самому себе называют:
- а) перцепцией;
 - б) чувствами;
 - в) эмоциями;
 - г) чувствами и эмоциями;

д) ощущениями

18. Простое, непосредственное переживание в данный момент, связанное с удовлетворением или неудовлетворением называют:

- а) чувством;
- б) эмоциями;
- в) любовью

19. Воля - это:

- а) неосознанное стремление к преодолению человеком трудностей в процессе деятельности;
- б) напряжение, возникающее в связи с объективной необходимостью для решения проблемы;
- в) сознательное преодоление человеком трудностей на пути осуществления действия

20. Что такое поощрение:

- а) поощрение – способ педагогического воздействия на воспитанника, выражающий положительную оценку его поведения с позиций интересов одноклассников и с целью закрепления положительных качеств;
- б) поощрение – это метод воспитания, который предполагает вынесение воспитаннику благодарности;
- в) под поощрением следует понимать такой метод воспитания, когда воспитатель поощряет воспитанника с целью формирования положительного отношения к своим обязанностям;
- г) поощрение – метод вознаграждения за хорошие поступки;
- д) поощрение – прием стимулирования деятельности воспитанника

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Таблица 7

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
75 - 100	зачет	удовлетворительное знание учебного материала
до 75	незачет	неудовлетворительное знание учебного материала

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. (с изменениями и дополнениями).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (с изменениями и дополнениями).

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть вторая) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями).

7.2 Основная литература

1. Уитмор Д. Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства: Учебное пособие / Уитмор Д. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 316 с.: ISBN 978-5-9614-7093-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002566>
2. Коучинг: методология, научные основы и профессиональная этика: сборник докладов, статей, текстов выступлений участников научно-практической онлайн-конференции Ассоциации русскоязычных коучей, 14 ноября 2020 г. / отв. за вып. Л. М. Валиуллина, Н. В. Вострухина. - Москва: Знание - М, 2020. - 190 с. - ISBN 978-5-907345-57-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1870426>
3. Уитмор Д. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Уитмор Д., - 3-е изд. - Москва: Альпина Пабл., 2016. - 309 с.: ISBN 978-5-9614-5269-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/912499>
4. Антонова, Н. В. Коучинг в бизнесе: учебник для вузов / Н. В. Антонова, Л. В. Казинцева, Н. А. Сизова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14122-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567686>

7.3 Дополнительная литература

1. Уайзман Л. Вдохновители: как стать лидером, способным усилить команду / Лиз Уайзман; пер. с англ. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 463 с. - ISBN 978-5-96142-334-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078439>
2. Сандал Ф. Потенциал команды: как добиться максимальной эффективности командной работы / Филлип Сандал, Алексис Филлипс; пер. с англ. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 302 с. - ISBN 978-5-9614-3240-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221838>
3. Современные тенденции развития психологии труда и организационной психологии: монография / отв. ред. А.Л. Журавлев, Л.Г. Дикая, А.Н. Занковский. - Москва: Институт психологии РАН, 2015. - 712 с. - ISBN 978-5-9270-0303-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1061495>

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.coaching-way.com
2. Спиральная динамика и корпоративная культура: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/puteshestvie-po-spirali.html>
3. MBTI: <http://www.pmteam.ru/publications/mbti>

4. Целеполагание: три категории практического целеполагания
<http://www.elitarium.ru/postanovka-celej-celepolaganie-motiv-vybor/>

Все слушатели обеспечиваются учебно-методическими пособиями и рекомендациями в печатном или электронном виде. Каждый слушатель обеспечивается доступом к электронно-библиотечной системе сети РАНХиГС при Президенте РФ.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы слушателей с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции.

В рамках самостоятельной работы слушатели готовят и разбирают вопросы по теме занятий и осуществляют подготовку к зачету. Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнительных часов к аудиторной работе самостоятельной работы слушателей. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем. К самостоятельному виду работы относится работа в библиотеках, в электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

РАНХиГС располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работы, итоговой аттестации слушателей, предусмотренных учебным планом вуза и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Минимально необходимый для реализации программы перечень материально-технического обеспечения включает в себя:

- ✓ лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);

- ✓ помещения для проведения семинарских и практических занятий (оборудованные учебной мебелью);

- ✓ компьютерные классы с персональными компьютерами на базе процессора Intel Core i3-2120.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), 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.

Структура информационно-образовательной среды включает:

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- базы данных электронных информационных ресурсов;
- корпоративную сеть Академии.

W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:

- доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;
- доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;
- систему электронной почтовой пересылки письменных работ слушателей;
- взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии.

Организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.

Слушатели программы на период обучения обеспечиваются раздаточными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами) по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации.

Характеристика результатов освоения дисциплины

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-3. Коучинг руководителей функциональной области.	<i>Знает</i> виды коучинга в бизнесе: финансовый коучинг, командный коучинг, карьерный коучинг, коучинг руководителя; теоретико-методологические и психометрические основы психологической диагностики; сферы психологического влияния, манипулятивные технологии, механизмы манипулятивного влияния. <i>Умеет</i> осуществлять целеполагание в организации, используя инструменты коучинга; оценивать, сравнивать формы, методы и средства психометрических процедур; использовать техники противостояния манипулятивному воздействию. <i>Владеет</i> инструментами и техниками различных видов коучинга; навыками сравнительного анализа; навыками организации психологического исследования; навыками построение

	индивидуального мотивационного профиля.
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	<i>Знает</i> характеристики внешней и внутренней среды организации; распределение функциональных обязанностей сотрудников; методики оценки персонала и его потенциала для организации; универсальные компетенции лидера; техники повышения жизнестойкости; принципы целеполагания, цивилизованного влияния, принятия эмоций. Методы внешнего воздействия на функциональное состояние и методы психологической саморегуляции. Структуру техник управления эмоциями и чувствами. <i>Умеет</i> анализировать ситуацию в целом в организации, прогнозировать возможные последствия и результаты; анализировать личные ценности, смыслы, ограничения и возможности; оценивать функциональность упражнений по развитию эмоционального интеллекта. <i>Владеет</i> навыками сбора информации о потребностях коллектива, групп сотрудников; навыками эффективной вербальной и невербальной коммуникации в различных ситуациях; навыками применения методик аутогенной тренировки, медитации, психомышечной тренировки и др.

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

Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Центр дополнительного образования

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

**ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Психология управления»

Москва, 2025 г.

Автор - составитель

к. псих. наук, доцент кафедры
гуманитарных дисциплин
факультета маркетинга
Института управления РАНХиГС



Н. Л. Минаева

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи итоговой аттестации	4
2. Результаты освоения ДПП ПП	4
3. Формы и объем итоговой аттестации	6
4. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям	6
5. Требования к объему, структуре и оформлению аттестационной работы (кейса)	6
6. Процедура проведения итоговых аттестационных испытаний	7
7. Фонд оценочных средств итоговой аттестации	10
8. Учебно – методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации.....	10
8.1. Нормативно-правовые документы	10
8.2. Основная литература.....	10
8.3 Интернет- ресурсы.....	11
8.4 Справочные системы.....	11
9. Материально – техническое и программное обеспечение итоговой аттестации.....	12

1. Цель и задачи итоговой аттестации

Цель итоговой аттестации является проведение слушателем самостоятельного исследования и разработка решения одной из актуальных проблем с использованием современных методов и средств, а также обобщение результатов работы, обоснование рекомендаций и предложений по их практическому применению.

Прохождение итоговой аттестации позволяет оценить уровень сформированных компетенций слушателя, его готовность к выполнению профессиональных задач и соответствие его подготовки требованиям федеральных государственных образовательных стандартов.

Задачи итоговой аттестации:

- осуществить итоговую оценку приобретенных слушателями знаний, навыков и умений на основе материалов экспертной оценки членами комиссии;
- оформить документально результаты итоговой аттестации.

Таблица 1

2. Результаты освоения ДПП ПП

Виды деятельности	Трудовые функции ПСК ¹ (формируются)	Знания	Умения	Практический опыт
Деятельность по формированию корпоративной социальной политики	ПСК-1. Реализация корпоративной социальной политики.	Основ документооборота и документационного обеспечения организации, специализированных информационных систем, цифровых услуг и сервисов по ведению учета и движению персонала, границ их применения.	Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по ведению учета и движению персонала.	Организации документооборота по учету и движению персонала.
Консультирование организации по функциональной области управления персоналом	ПСК-2. Реализация консультационного проекта в области кадрового делопроизводства и применения трудового законодательства.	Подходов к управлению организациями, методов подбора персонала, приемов формирования команд сотрудников, принципов управления проектами.	Организовать работу подразделений, подобрать необходимый персонал для реализации целей компании.	Анализа подходов к управлению организацией и подразделениями, принятия управленческих решений по формированию проектных команд.

¹ - Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н.

Коучинг руководителей функциональной области.	ПСК-3. Раскрытие потенциала руководителя с целью достижения целей; применение практик коучинга; использование видового разнообразия коучинга.	Знать виды коучинга в бизнесе: финансовый коучинг, командный коучинг, карьерный коучинг, коучинг руководителя; теоретико-методологические и психометрические основы психологической диагностики; сферы психологического влияния, манипулятивные технологии, механизмы манипулятивного влияния.	Уметь осуществлять целеполагание в организации, используя инструменты коучинга; оценивать, сравнивать формы, методы и средства психометрических процедур; использовать техники противостояния манипулятивному воздействию.	Владеть инструментами и техниками различных видов коучинга; навыками сравнительного анализа; навыками организации психологического исследования; навыками построения Индивидуального мотивационного профиля.
Деятельность по социально-психологическому сопровождению и психологической помощи отдельным лицам и социальным группам	ПСК-4. Организация и проведение оценки персонала.	Психологических особенностей реализации основных управленческих функций, психологии субъекта управленческой деятельности.	Организовать работу команды с учетом индивидуальных командных ролей.	Владения методиками психологического исследования в сфере управленческой деятельности и взаимодействия, навыками постановки и психологического анализа актуальных проблем в сфере управления различными организациями.

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)² совершенствуются

Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Методологии стратегического анализа персонала организации	Построения эффективных стратегий организационного развития, на основе стратегического анализа управленческой деятельности	Оценки человеческого и интеллектуального потенциала
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	Методологии принятия управленческих решений	Применять эффективные модели управления персоналом организации	Оценки управленческой эффективности

² - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 970.

3. Формы и объем итоговой аттестации

Прохождение итоговой аттестации осуществляется в форме написания аттестационной работы (кейса) и включает в себя защиту аттестационной работы (кейса) в виде презентации.

Общая трудоемкость итоговой аттестации - 4 академических часа.

4. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям

Подготовка аттестационной работы (кейса) начинается с выбора слушателем темы работы. Слушатель может предложить свою тему аттестационной работы (кейса), обосновав целесообразность его выполнения.

Постановка проблемы и составление плана работы разрабатывается слушателем самостоятельно.

5. Требования к объему, структуре и оформлению аттестационной работы (кейса)

Аттестационная работа (кейс) — это законченное исследование, имеющее практическое прикладное значение и свидетельствующее об уровне подготовки автора. Оформление аттестационной работы (кейса) должно соответствовать описанным ниже требованиям. Работа содержит текстовую часть в печатном виде и презентацию.

Структура аттестационной работы (кейса) включает в себя:

Титульный лист

Содержание

1. Определение темы и цели кейса. Фиксируется проблемная ситуация, формулируется цель кейса оценка навыков обратной связи руководителя, оценка эффективности работы персонала или разработка практических рекомендаций.

2. Формулирование кейса. Введение включает в себя краткое описание ситуации, постановка проблемы. Контекст может содержать подробное изложение условий, в которых развивается ситуация (возраст, социальное окружение, психологические факторы), данные и наблюдения - описание ключевых фактов, конфликт (проблема) - чёткое формулирование проблемы.

3. Анализ кейса. Описывается фактическое решение ситуации, анализируется эффективность принятого решения с использованием теоретических моделей и концепций для объяснения наблюдаемых явлений, проводится сравнение с аналогичными случаями или исследованиями.

4. Разработка решения. Предлагается возможное решение проблемы, аргументируется, почему выбранная стратегия/стратегии эффективна, указываются возможные риски и ограничения предложенного решения.

5. Выводы и рекомендации. Подводятся итоги анализа, даются рекомендации для дальнейшей работы (например, для сотрудников компании, руководителей подразделений, HR-специалистов).

Оформление презентации.

Структура презентации к аттестационной работе (кейсу) включает в себя:

- Титульный лист с названием темы аттестационной работы (кейса), ФИО слушателя (Слайд 1)
- Краткое описание ситуации (Слайд 2)
- Цель исследования (Слайд 3)
- Краткий план исследования (Слайд 4)
- Анализ кейса. Фактическое решение ситуации (Слайд 5 -8)
- Выводы
- Рекомендации
- Список используемых источников (в случае их наличия)
- Приложения (в случае их наличия)

Все разделы презентации должны быть логически взаимосвязаны.

Размер шрифта – не менее 16.

Рекомендуемый объём презентации – 8-10 слайдов.

6. Процедура проведения итоговых аттестационных испытаний

Для защиты аттестационной работы (кейса) приказом по Академии утверждается итоговая аттестационная комиссия (далее Комиссия).

Комиссию возглавляет председатель, который организует и контролирует её деятельность, обеспечивает единство требований, предъявляемых к слушателям.

Комиссия оценивает уровень подготовки слушателя и соответствия его персональных достижений требованиям программы профессиональной переподготовки.

Защита занимает не более 15 минут и 5 минут - ответы на вопросы комиссии.

После завершения доклада члены Комиссии задают слушателю вопросы по теме аттестационной работы (кейса). При ответах на вопросы слушатель имеет право пользоваться текстом презентации.

Аттестационная работа (кейс) оценивается по следующим критериям:

- уровень теоретической, научно-исследовательской проработки проблемы
- качество методики анализа и полученных результатов

- полнота и системность вносимых предложений по рассматриваемой проблеме и самостоятельность её разработки

Результаты защиты определяются на основе оценки членов Комиссии - за содержание работы, её защиту, включая доклад, ответы на вопросы.

Оценка за сообщение выставляется по пятибалльной шкале:

«отлично» – сообщение делается строго по теме, коротко и ясно, при этом выступающий в полной мере раскрывает суть вопроса, не нарушая установленный регламент, делает чёткие аргументированные выводы, имеет собственную обоснованную точку зрения на проблему, уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается качественной презентацией;

«хорошо» – тема сообщения выдержана, но выступление недостаточно краткое, имеет место излишнее теоретизирование, допущено незначительное превышение установленного времени, выводы излишне громоздки, собственная точка зрения недостаточно обоснована, на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением, подготовленная презентация содержит небольшие отступления от правил;

«удовлетворительно» – сообщение выглядит расплывчато, неконкретно, суть вопроса раскрыта не полностью, выступающий не уверен в себе, допускает значительные нарушения регламента, выводы слабые, собственная точка зрения не обоснована или отсутствует, на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем, презентация содержит грубые ошибки;

«неудовлетворительно» – сообщение не готово или суть вопроса раскрыта менее чем на треть.

Итоговая оценка по результатам защиты проставляется в протокол заседания Комиссии.

7. Фонд оценочных средств итоговой аттестации

Примерные темы итоговых аттестационных работ (кейсов):

1. Анализ и коррекция межличностных отношений в организации.
2. Влияние мотивации сотрудников на эффективность деятельности организации
3. Влияние профессиональных кризисов на эффективность деятельности
4. Влияние самооценки на уровень успешности профессиональной деятельности
5. Влияние стиля общения менеджера на эффективность его взаимодействия с персоналом
6. Влияние стиля управления на межличностные отношения в организации
7. Влияние управленческого консультирования на изменения организационной культуры

8. Выявление психологических причин текучести кадров
9. Гендерные особенности общения в системе управления
10. Гендерные особенности принятия решений
11. Гендерные различия в выборе стратегии разрешения конфликта
12. Гендерные различия в проявлении лидерских качеств
13. Гендерные различия в управленческой деятельности
14. Диагностика скрытой мотивации персонала
15. Изучение причин и видов конфликтов в организации
16. Индивидуально-психологические особенности личности и стиль поведения в конфликте у менеджеров торговой организации
17. Конструктивный конфликт как способ мотивации персонала
18. Коучинг как метод профессионального развития руководителя
19. Коучинг как эффективный механизм повышения профессиональной компетенции руководителя
20. Коуч-консультирование как инструмент развития организационной культуры
21. Психологический анализ мотивации как технология повышения эффективности управления персонала
22. Обоснование технологий и методик психологического отбора персонала
23. Предупреждение и разрешение межличностных (межгрупповых) конфликтов в организации
24. Проблема психосоматических заболеваний менеджеров
25. Проективная диагностика персонала при профотборе
26. Профессиональный стресс в деятельности специалиста и его профилактика
27. Психодиагностика в профотборе и деловой оценке персонала
28. Психодиагностика стресса и стрессоустойчивости
29. Психологические аспекты коуч-консультирования
30. Психологические аспекты подбора персонала в организацию.
31. Психологические барьеры общения в системе «начальник-подчиненный»
32. Психологические методы управления персоналом
33. Психологические механизмы карьерного роста
34. Психологические основы профессионального лидерства в команде
35. Психологические основы управления конфликтами на предприятии
36. Психологические приемы формирования команды
37. Психологические причины межличностных конфликтов
38. Психологические трудности обмена информацией в бизнесе
39. Психологические факторы карьерного роста менеджера
40. Психологические факторы профессионального выгорания
41. Психологические факторы эффективности руководителя
42. Психологический анализ разрешения конфликтов в организации
43. Психологический анализ современных технологий подбора персонала в организацию
44. Психологический отбор при формировании команд.

45. Роль консалтинга (организационного консультирования) в развитии организации
46. Сравнительный психологический анализ эффективности методов отбора персонала
47. Стресс как фактор развития организации
48. Структура мотивации персонала частной компании, государственного предприятия, негосударственной организации (на выбор)
49. Техники совершенствования стрессоустойчивости руководителя
50. Технологии командообразования в организации
51. Технологии развития лидерских качеств
52. Тренинг командообразования как инструмент развития организации
53. Эффективные методы профилактики стрессов в организации
54. Эффективные стратегии и методы разрешения конфликтов в организации
55. Способы профилактики и коррекции эмоционального выгорания

8. Учебно – методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации

8.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. (с изменениями и дополнениями).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть вторая) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями).

8.2. Основная литература

1. Боковня А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 144 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-004523-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861123>
2. Егоршин А. П. Основы менеджмента: учебник / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 350 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010959-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1171350>
3. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 238 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006102-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1948215>
4. Малышев К. Б. Психология управления: учебное пособие / К. Б. Малышев, О. А. Малышева, А. Н. Баламут. - Москва; Вологда: Инфра-

Инженерия, 2022. - 160 с. - ISBN 978-5-9729-0910-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1902207>

5. Котелевцев, Н. А. Психическая саморегуляция : учебник для вузов / Н. А. Котелевцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 213 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12559-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543148>.

6. Антонова, Н. В. Коучинг в бизнесе : учебник для вузов / Н. В. Антонова, Л. В. Казинцева, Н. А. Сизова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14122-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567686>

7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 695 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019770-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2136701>

8. Психология труда, инженерная психология и эргономика : учебник для вузов / под редакцией Е. А. Климова, О. Г. Носковой, Г. Н. Солнцевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 661 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15490-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568325> (дата обращения: 14.03.2025).

8.3 Интернет- ресурсы

1. www.hrm.ru — должностные инструкции, словарь современных терминов , консультации юриста
2. www.hr-portal.ru — статьи ведущих специалистов в области управления персоналом в России и за рубежом
3. www.kadrovik.ru — полнотекстовые материалы по разделамб «Управление персоналом». «Право и стандарты», «Оценка персонала», «Поиск и отбор персонала»
4. www.assessment.ru — как оценивают персонал в мире. Сайт предназначен для того, чтобы сориентировать российского специалиста в мире современного ассессмента и снабдить его профессиональным инструментарием
5. www.hr-zone.net
6. www.staff-lab.ru — международный лидер рынка оценки персонала
7. www.corpculture.ru — множество разнообразных опросников, анкет по диагностике и ключи к ним
8. www.kadrovik-praktik.ru
9. www.cfin.ru

8.4 Справочные системы

1. <http://www.psychologos.ru> — Энциклопедия практической психологии.
2. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
3. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека

4. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
5. www.biznes-karta.ru / - Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
6. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
7. www.aport.ru / - Поисковая система
8. www.rambler.ru / - Поисковая система
9. www.yandex.ru / - Поисковая система
10. www.businesslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
11. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
12. <http://www.garant.ru/> - Гарант

9. Материально – техническое и программное обеспечение итоговой аттестации

Обучение проходит в классических учебных аудиториях на территории РАНХиГС (в учебных аудиториях для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных работах).

Для итоговой аттестации слушателям программы профессиональной переподготовки «Психология управления» предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду РАНХиГС.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), 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.

Структура информационно-образовательной среды включает:

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- базы данных электронных информационных ресурсов;
- корпоративную сеть Академии.

W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:

- доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;
- доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;
- систему электронной почтовой пересылки письменных работ слушателей;
- взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии.

Корпоративная сеть обеспечивает коммуникацию преподавателей, сотрудников и слушателей.

Организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.

Слушатели программы на период обучения обеспечиваются раздаточными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами) по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации.

Характеристика результатов освоения дисциплины

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Реализация корпоративной социальной политики.	<i>Знает</i> основы документооборота и документационного обеспечения организации, специализированных информационных систем, цифровых услуг и сервисов по ведению учета и движению персонала, границ их применения. <i>Умеет</i> работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по ведению учета и движению персонала. <i>Владеет</i> организацией документооборота по учету и движению персонала
ПСК-2. Реализация консультационного проекта в области кадрового делопроизводства и применения трудового законодательства.	<i>Знает</i> подходы к управлению организациями, методов подбора персонала, приемов формирования команд сотрудников, принципов управления проектами. <i>Умеет</i> организовать работу подразделений, подобрать необходимый персонал для реализации целей компании. <i>Владеет</i> анализом подходов к управлению организацией и подразделениями, принятия управленческих решений по формированию проектных команд.
ПСК-3. Коучинг руководителей функциональной области.	<i>Знает</i> виды коучинга в бизнесе: финансовый коучинг, командный коучинг, карьерный коучинг, коучинг руководителя; теоретико-методологические и психометрические основы психологической диагностики; сферы психологического влияния, манипулятивные технологии, механизмы манипулятивного влияния. <i>Умеет</i> осуществлять целеполагание в организации, используя инструменты коучинга; оценивать, сравнивать формы, методы и средства психометрических процедур; использовать техники противостояния манипулятивному воздействию.

	<i>Владеет</i> инструментами и техниками различных видов коучинга; навыками сравнительного анализа; навыками организации психологического исследования; навыками построение индивидуального мотивационного профиля.
ПСК-4. Оказание психологической помощи работникам органов и организаций социальной сферы, психологическое сопровождение профессиональной деятельности.	<i>Знает</i> теоретико-методологические и психометрические основы психологической диагностики; сферы психологического влияния, манипулятивные технологии, механизмы манипулятивного влияния; причины возникновения конфликтов в деловой среде; динамику конфликта; конструктивные и деструктивные стороны конфликта; личностные и поведенческие характеристики участников конфликтного взаимодействия, технологии предупреждения конфликтов. <i>Умеет</i> оценивать, сравнивать формы, методы и средства психометрических процедур; использовать техники противостояния манипулятивному воздействию; использовать способы предупреждения конфликтов в организации. <i>Владеет</i> навыками сравнительного анализа; навыками организации психологического исследования; навыками построение индивидуального мотивационного профиля; навыками воздействия на поведение оппонента (ов).
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	<i>Знает</i> характеристики внешней и внутренней среды организации; распределение функциональных обязанностей сотрудников; методики оценки персонала и его потенциала для организации; универсальные компетенции лидера; техники повышения жизнестойкости; принципы целеполагания, цивилизованного влияния, принятия эмоций. Методы внешнего воздействия на функциональное состояние и методы психологической саморегуляции. Структуру техник управления эмоциями и чувствами. <i>Умеет</i> анализировать ситуацию в целом в организации, прогнозировать возможные последствия и результаты; анализировать личные ценности, смыслы, ограничения и возможности; оценивать функциональность упражнений по развитию эмоционального интеллекта. <i>Владеет</i> навыками сбора информации о потребностях коллектива, групп сотрудников; навыками эффективной вербальной и невербальной коммуникации в различных ситуациях; навыками применения методик аутогенной тренировки, медитации, психомышечной тренировки и др.

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	<i>Знает</i> методологию принятия управленческих решений. <i>Умеет</i> применять эффективные модели управления персоналом организации. <i>Владеет</i> оценкой управленческой эффективности.
--	--