Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Институт «Высшая школа государственного управления»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 458F8CD8698157343F17480C0CF8B0A9
Владелец: Кондратенко Олег Игоревич
Действителен: с 19.03.2026 до 12.06.2027

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института ВШГУ РАНХиГС
О.И. Кондратенко
«19» марта 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ (ВЫСШИЙ УРОВЕНЬ)

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчики программы:

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

Т.Ю. Дорохова,
директор программ Центра лидерских и управленческих
компетенций Института ВШГУ РАНХиГС

Руководители программы:

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

Т.Ю. Дорохова,
директор программ Центра лидерских и управленческих
компетенций Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ от «05» марта 2026 г., протокол № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы 4
1.1. Цель реализации программы 4
1.2. Нормативные правовые акты 4
1.3. Планируемые результаты обучения 6
1.4. Категория слушателей 8
1.5. Формы и технологии обучения 8
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий 8
1.7. Документ о квалификации 8
2. Содержание программы 9
2.1. Календарный учебный график 9
2.2. Учебный план 10
2.3. Содержание программы по модулям/темам 14
3. Организационные условия реализации программы 18
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы 18
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы 18
4. Оценка качества освоения программы 24
4.1. Формы и объем итоговой аттестации 24
5. Индикаторы сформированных компетенций 28

Приложение 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)[1].

[1] Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно.

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «*Эффективный руководитель (высший уровень)»* разработана в рамках государственного задания федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов.

1.1. Цель реализации программы

Цель программы: повышение профессионального уровня слушателя в рамках имеющейся квалификации, получение современных знаний, умений и навыков, необходимых для осуществления эффективной профессиональной деятельности и позволяющих оперативно решать задачи, поставленные перед государственным органом, организацией.

Задачи программы:

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

1.2. Нормативные правовые акты

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».
4. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019 № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).
5. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 года № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
6. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».
7. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000.

8. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н.
9. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н.
10. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
11. Приказ РАНХиГС от 22.09.2017 №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
12. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).
13. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).
14. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1.
15. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

– «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
– ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст) (ред. от 18.02.2021).
– «ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.
– «Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих» (утв. Минтрудом России) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219036/.

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению
(планируемые результаты обучения)

Виды деятельности	**Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК** (формируются и (или) совершенствуются)	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
ВД 1. Коммуникационная	ОПК-8[2] - способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	*Владеть:* *опытом* выстраивания эффективного взаимодействия и сотрудничества с институтами публичной власти, гражданского общества, СМИ в процессе профессиональной деятельности	*Знать:* условия, принципы, механизмы взаимодействия органов власти, бизнеса и гражданского общества, системы взаимодействия, которая функционирует как различные институты государства и общества	*Уметь:* организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов власти с гражданским обществом и СМИ
ВД 2. Стратегическое управление персоналом организации	ПСК-1[3] - разработка системы стратегического управления персоналом организации	*Владеть навыками:* разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала	*Знать:* методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, норм этики делового общения	*Уметь*: применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой; соблюдать нормы этики делового общения
ВД 3. Разработка и реализация риск-ориентированного подхода к управлению в организациях	ПСК-2[4] - планирование, внедрение и реализация риск-ориентированного подхода к управлению организацией, целеполагания и программ мотивации с учетом рисков, постановка целей для внедрения риск-менеджмента	*Владеть навыками:* формирования и согласования концепции развития риск-ориентированного подхода к управлению организацией, ключевых целей, задач и шагов внедрения риск-	*Знать:* подходы к управлению, методы и инструменты управления рисками, в том числе оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели	*Уметь:* выстраивать коммуникации с заинтересованными сторонами; принимать решения о выборе программного обеспечения для реализации риск-ориентированного управления организацией и осуществлять

[2] Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 № 1000.

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

[4] Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н (трудовая функция F/01.7).

		ориентированного управления, включая встраивание рисков в существующие инструменты планирования: финансовые модели, планы графики реализации проектов, инструменты, связанные с бизнес-процессами или принимаемыми решениями, инструменты формирования и мониторинга реализации мотивационной программы	организации и ключевые показатели деятельности, приоритизации рисков, определения критериев существенности; подходы к реализации и методы реализации риск-ориентированного управления организацией	координацию работы по внедрению; развивать культуру риск-ориентированного управления организацией и проводить обучение для заинтересованных сторон
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	**Характеристика компетенций (умения)**	**Поведенческие индикаторы**		
Командное взаимодействие	ПЛК-1[5] – коммуникативные умения	• Общается с другими в уважительной и доброжелательной манере. • Устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов. • В своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс. • Четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме. • Проявляет уверенность в общении с разными людьми. • Аргументированно объясняет другим свою точку зрения. • Оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.		
Персональная эффективность	ПЛК-2[5] - умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результата	• Обеспечивает выполнение работы в установленные сроки. • Сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата. • Обеспечивает контроль над процессами и людьми		
Лидерство	ПЛК-3[5] - умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	• Четко ставит задачи и контролирует их исполнение. • Распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку. • Поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию. • Демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы, вдохновляет других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели.		

[5] Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются следующие категории слушателей: федеральные государственные гражданские служащие, замещающие должности «директор департамента», «заместитель директора департамента», «начальник управления», «заместитель начальника управления», «руководитель территориального органа», «заместитель руководителя территориального органа».

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

1.5. Формы и технологии обучения

Очная форма обучения (с применением электронного обучения).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет: 9 недель 4 дня (см. табл. 2.1.1).

Общая трудоемкость программы 144 академических часа, из которых 96 академических часов контактной работы со слушателем; 48 академических часов с применением ЭО, из которых 46 академических часа – самостоятельное изучение слушателем электронных курсов и 2 академических часа – итоговая аттестация.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 120 человек, практической (семинарской) группы – 120 человек.

Режим занятий: три модуля по 4 дня очного обучения по 8 академических часов в день.

1.7. Документ о квалификации

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

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 9 недель 4 дня									
1 неделя	**2 неделя**	**3 неделя**	**4 неделя**	**5 неделя**	**6 неделя**	**7 неделя**	**8 неделя**	**9 неделя**	**4 дня**
УЗ	СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	УЗ, СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	УЗ, ИА ЭО

Условные обозначения:
УЗ – учебные занятия;
СР ЭО – учебные занятия с использованием электронного обучения (ЭО);
ИА ЭО – итоговая аттестация с применением ЭО.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Эффективный руководитель (высший уровень)»
1 и 3 поток

№	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение), час	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе						
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.	**Модуль 1.**	**36**	**32**	**8**	**24**									**4**		ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-2 ПЛК-3
1.1	Управление личной эффективностью	8	8	2	6											
1.2	Личность руководителя	8	8	2	6											
1.3	Лидерство и руководство	12	8	2	6									4		
1.4	Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем.	8	8	2	6											
2.	**Модуль 2.**	**52**	**32**	**12**	**20**									**20**		ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3
2.1	Эффективное управление временем (тайм-менеджмент)	4												4		
2.2	Построение эффективной команды	8	4	2	2									4		
2.3	Межличностное общение	8	8	2	6											
2.4	Делегирование полномочий	8	4	2	2									4		
2.5	Мотивация персонала	8	4	2	2									4		
2.6	Этика государственной службы	12	8	2	6									4		
2.7	Служебный этикет и протокол	4	4	2	2											
3.	**Модуль 3.**	**54**	**32**	**12**	**20**									**22**		ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
3.1	Эмоциональный интеллект	10	4	2	2									6		
3.2	Управление стрессом	8	4	2	2									4		
3.3	Управление конфликтом	14	8	2	6									6		

№	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение), час	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе						
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
3.4	Публичные выступления	10	4	2	2									6		ПЛК-2
3.5	Управление изменениями	4	4	2	2											ПЛК-3
3.6	Коучинговые технологии в управлении	8	8	2	6											
	Итого:	**142**	**96**	**32**	**64**									**46**		
	Итоговая аттестация:	**2**													**2/З[6]**	
	Всего:	**144**	**96**	**32**	**64**									**46**	**2**	

[6] Итоговая аттестация осуществляется в виде зачета в формате проведения тестирования.

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Эффективный руководитель (высший уровень)»
2 поток

№	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение), час	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе						
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.	**Модуль 1.**	**36**	**32**	**8**	**24**									**4**		ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-2 ПЛК-3
1.1	Управление личной эффективностью	8	8	2	6											
1.2	Личность руководителя	8	8	2	6											
1.3	Лидерство и руководство	12	8	2	6									4		
1.4	Межличностное общение	8	8	2	6											
2.	**Модуль 2.**	**52**	**32**	**12**	**20**									**20**		ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3
2.1	Эффективное управление временем (тайм-менеджмент)	4												4		
2.2	Построение эффективной команды	8	4	2	2									4		
2.3	Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем.	8	8	2	6											
2.4	Делегирование полномочий	8	4	2	2									4		
2.5	Мотивация персонала	8	4	2	2									4		
2.6	Этика государственной службы	12	8	2	6									4		
2.7	Служебный этикет и протокол	4	4	2	2											
3.	**Модуль 3.**	**54**	**32**	**12**	**20**									**22**		ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3
3.1	Эмоциональный интеллект	10	4	2	2									6		
3.2	Управление стрессом	8	4	2	2									4		
3.3	Управление конфликтом	14	8	2	6									6		
3.4	Публичные выступления	10	4	2	2									6		
3.5	Управление изменениями	4	4	2	2											
3.6	Коучинговые технологии в управлении	8	8	2	6											

№	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение), час	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе						
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Итого:	**142**	**96**	**32**	**64**									**46**		
	Итоговая аттестация:	**2**													**2/З[7]**	
	Всего:	**144**	**96**	**32**	**64**									**46**	**2**	

[7] Итоговая аттестация осуществляется в виде зачета в формате проведения тестирования.

2.3. Содержание программы по модулям/темам

Таблица 2.3.1

1 и 3 потоки

Наименование темы	Содержание темы
Модуль 1.	
1.1. Управление личной эффективностью	Современный мир, как основной стимул постоянного развития. Образ эффективного руководителя. Компетенции руководителя государственной службы
1.2. Личность руководителя	Личность руководителя. Свойства личности руководителя. Ценности и ценностные ориентиры руководителя. Определение социальных и личные ценностей. 9 образов руководителя глазами государственного служащего.
1.3. Лидерство и руководство	Роли руководителя в организации. Особенности роли лидера. Обзор видов лидерства. Модель лидерства. Авторитет руководителя и лидера в организации. Понятие авторитета. Способы построения авторитета. Функции лидера в малой социальной группе. Установление и поддержание благоприятных социально-психологических отношений в группе.
1.4. Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем	Виды мышления (интуитивное, аналитическое и системное мышление). Инструменты системного мышления – рейтингование проблем и поиск корневой проблемы. Эмоциональные ловушки при принятии решений. Защита от статистических манипуляций. Системное моделирование при принятии управленческих решений. Принятие решений.
Модуль 2.	
2.1. Эффективное управление временем (тайм-менеджмент)	Философия времени и пространства. Проблемы управления временем и пространством. Организация труда и управление временем руководителя. Организация и планирование времени, личной работы. Информационные технологии тайм-менеджмента. Научный анализ использования рабочего времени. Самоконтроль и самооценка. Основные виды и типы контроля.
2.2. Построение эффективной команды	Формирование эффективной команды в органах власти и управления. Особенности командного взаимодействия. Типы команд и методы формирования команд. Стадии развития команды. Роль лидера в формировании команды.
2.3. Межличностное общение	Особенности межличностных отношений. Теория межличностных потребностей. Определение собственного профиля по базовым потребностям. Распределение ролей в команде и построение коммуникаций на основе индивидуальных межличностных потребностей. Особенности взаимодействия в команде людей с разными потребностями. Психология доверия. Модель трансактного доверия.
2.4. Делегирование полномочий	Цели и задачи делегирования. Делегирование, как инструмент развития персонала. Подходы к организации контроля и взаимодействия; типичные трудности при делегировании и методы их решения. Обратная связь.
2.5. Мотивация персонала	Общие вопросы мотивации (мотивация; отличие стимулирования и мотивации; обзор теорий мотивации; причины и признаки демотивации сотрудников).

	Особенности мотивации персонала (возможности и ограничения применения монетарной и немонетарной мотивации; поведение руководителя как мотивирующий и демотивирующий фактор). Управление мотивацией сотрудников (определение ведущих мотивов сотрудника; обзор методов мотивации в личном взаимодействии; работа с сопротивлением сотрудника). Вовлеченность и удовлетворенность персонала (удовлетворенность и вовлеченность; способы исследования удовлетворенности и вовлеченности; факторы, влияющие на повышение вовлеченности сотрудников). Материальная и нематериальная мотивация сотрудников.
2.6. Этика государственной службы	Актуализация этических проблем. Инструменты формирования этического поведения сотрудников. Уровни этичности организации. Принятие решений и этические дилеммы.
2.7. Служебный этикет и протокол	Культура служебных отношений. Речевой этикет. Деловая беседа. Внешность руководителя и деловой имидж.
Модуль 3.	
3.1. Эмоциональный интеллект	Определение эмоций и матрица интенсивности эмоций. Четыре шага развития эмоционального интеллекта. Осознание и управление собственными эмоциями. Распознавание и управление эмоциями других. Использование эмоционального интеллекта в межличностных отношениях. Роль эмоционального интеллекта в построении доверительных отношений.
3.2. Управление стрессом	Структура стрессовой ситуации. Анализ факторов, вызывающих стресс. Определение личных триггеров стресса. Управление стрессом: техники преодоления и предотвращения стресса. Обзор техник управления стрессом. Практика применения техник в реальных ситуациях.
3.3. Управление конфликтом	Понятие конфликта, причины возникновения конфликтов, позиции и интересы в конфликте. Управление конфликтом: зависимость продуктивности от уровня команды и уровня продуктивного конфликта; разрешение конфликтов: модели, стили, методы. Профилактика конфликтов в коллективе. Технологии коммуникативного воздействия в условиях сложных деловых коммуникаций.
3.4. Публичные выступления	Выступление перед живой аудиторией (выступление в формате деловых мероприятий; презентация проекта, доклада). Работа с аудиторией; вербальная, невербальная и паравербальная составляющие выступления; работа с голосом, позы, жесты, мимика). Чтение с листа, дикция. Ответы на вопросы аудитории.
3.5. Управление изменениями	Индивидуальная готовность к изменениям. Стадии принятия изменений. Самодиагностика принятия изменений. Готовность коллектива к изменениям. Инструменты внедрения изменений. Вовлечение сотрудников в процесс изменений. Сопротивление изменениям и способы его преодоления.
3.5. Коучинговые технологии в управлении	Коучинг. Принципы и компетенции. Стратегическая жизненная идея – смыслообразующая характеристика личности руководителя. Пирамида логических уровней. Модель GROW, как инструмент для структурирования управленческих коммуникаций. Коучинговая беседа как инструмент развития персонала.

2 поток

Наименование темы	Содержание темы
Модуль 1.	
1.1. Управление личной эффективностью	Современный мир, как основной стимул постоянного развития. Образ эффективного руководителя. Компетенции руководителя государственной службы
1.2. Личность руководителя	Личность руководителя. Свойства личности руководителя. Ценности и ценностные ориентиры руководителя. Определение социальных и личные ценностей. 9 образов руководителя глазами государственного служащего.
1.3. Лидерство и руководство	Роли руководителя в организации. Особенности роли лидера. Обзор видов лидерства. Модель лидерства. Авторитет руководителя и лидера в организации. Понятие авторитета. Способы построения авторитета. Функции лидера в малой социальной группе. Установление и поддержание благоприятных социально-психологических отношений в группе.
1.4. Межличностное общение	Особенности межличностных отношений. Теория межличностных потребностей. Определение собственного профиля по базовым потребностям. Распределение ролей в команде и построение коммуникаций на основе индивидуальных межличностных потребностей. Особенности взаимодействия в команде людей с разными потребностями. Психология доверия. Модель трансактного доверия.
Модуль 2.	
2.1. Эффективное управление временем (тайм-менеджмент)	Философия времени и пространства. Проблемы управления временем и пространством. Организация труда и управление временем руководителя. Организация и планирование времени, личной работы. Информационные технологии тайм-менеджмента. Научный анализ использования рабочего времени. Самоконтроль и самооценка. Основные виды и типы контроля.
2.2. Построение эффективной команды	Формирование эффективной команды в органах власти и управления. Особенности командного взаимодействия. Типы команд и методы формирования команд. Стадии развития команды. Роль лидера в формировании команды.
2.3. Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем.	Виды мышления (интуитивное, аналитическое и системное мышление). Инструменты системного мышления – рейтингование проблем и поиск корневой проблемы. Эмоциональные ловушки при принятии решений. Защита от статистических манипуляций. Системное моделирование при принятии управленческих решений. Принятие решений.
2.4. Делегирование полномочий	Цели и задачи делегирования. Делегирование, как инструмент развития персонала. Подходы к организации контроля и взаимодействия; типичные трудности при делегировании и методы их решения. Обратная связь.
2.5. Мотивация персонала	Общие вопросы мотивации (мотивация; отличие стимулирования и мотивации; обзор теорий мотивации; причины и признаки демотивации сотрудников). Особенности мотивации персонала (возможности и ограничения применения монетарной и немонетарной мотивации; поведение руководителя как мотивирующий и демотивирующий фактор).

	Управление мотивацией сотрудников (определение ведущих мотивов сотрудника; обзор методов мотивации в личном взаимодействии; работа с сопротивлением сотрудника). Вовлеченность и удовлетворенность персонала (удовлетворенность и вовлеченность; способы исследования удовлетворенности и вовлеченности; факторы, влияющие на повышение вовлеченности сотрудников). Материальная и нематериальная мотивация сотрудников.
2.6. Этика государственной службы	Актуализация этических проблем. Инструменты формирования этического поведения сотрудников. Уровни этичности организации. Принятие решений и этические дилеммы.
2.7. Служебный этикет и протокол	Культура служебных отношений. Речевой этикет. Деловая беседа. Внешность руководителя и деловой имидж.
Модуль 3.	
3.1. Эмоциональный интеллект	Определение эмоций и матрица интенсивности эмоций. Четыре шага развития эмоционального интеллекта. Осознание и управление собственными эмоциями. Распознавание и управление эмоциями других. Использование эмоционального интеллекта в межличностных отношениях. Роль эмоционального интеллекта в построении доверительных отношений.
3.2. Управление стрессом	Структура стрессовой ситуации. Анализ факторов, вызывающих стресс. Определение личных триггеров стресса. Управление стрессом: техники преодоления и предотвращения стресса. Обзор техник управления стрессом. Практика применения техник в реальных ситуациях.
3.3. Управление конфликтом	Понятие конфликта, причины возникновения конфликтов, позиции и интересы в конфликте. Управление конфликтом: зависимость продуктивности от уровня команды и уровня продуктивного конфликта; разрешение конфликтов: модели, стили, методы. Профилактика конфликтов в коллективе. Технологии коммуникативного воздействия в условиях сложных деловых коммуникаций.
3.4. Публичные выступления	Выступление перед живой аудиторией (выступление в формате деловых мероприятий; презентация проекта, доклада). Работа с аудиторией; вербальная, невербальная и паравербальная составляющие выступления; работа с голосом, позы, жесты, мимика). Чтение с листа, дикция. Ответы на вопросы аудитории.
3.5. Управление изменениями	Индивидуальная готовность к изменениям. Стадии принятия изменений. Самодиагностика принятия изменений. Готовность коллектива к изменениям. Инструменты внедрения изменений. Вовлечение сотрудников в процесс изменений. Сопротивление изменениям и способы его преодоления.
3.5. Коучинговые технологии в управлении	Коучинг. Принципы и компетенции. Стратегическая жизненная идея – смыслообразующая характеристика личности руководителя. Пирамида логических уровней. Модель GROW, как инструмент для структурирования управленческих коммуникаций. Коучинговая беседа как инструмент развития персонала.

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

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

Для обеспечения обучения слушателей по программе «Эффективный руководитель (высший уровень)» имеется следующая материально-техническая база:

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

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

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы, обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например: программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по завершении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

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

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

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Примеры практических заданий

1. Лидерство и построение эффективной команды

Ответьте на вопросы:

– Что такое рефлексия?

– Как руководитель, используя инструмент для саморазвития «Окна Джохари», может заполнить «слепую зону»?

– На какой стадии развития сейчас находится ваша команда? По каким признакам вы это определили?

– Что включает в себя управленческий цикл? Выбрать к какому из этапов относятся следующие действия.

A) _____
B)_____
C)_____
D)_____

- анализ информации	- нормирование	- нормирование	
- постановка цели	- регламентирование	- регламентирование	- сравнение
- декомпозиция целей	- инструктирование	- инструктирование	- оценка
- планирование	- делегирование	- делегирование	- обратная связь

2. Способы работы со стрессом. Интеллектуальный/ ментальный стресс

1) Отметьте, какие ментальные установки Вы наблюдаете у себя:

1. Катострофизация

Слова-маркеры: все пропало, я ничего не могу поделать.

2. Установка долженствования

Слова-маркеры: должен, не должен, обязательно, во что бы то ни стало, кровь из носу.

3. Установка максимализма

Слова-маркеры: по максимуму, только на отлично, на пятерку, на 100 % («на все сто»).

4. Установка обобщения

Слова-маркеры: все, никто, все, ничто, всюду, нигде, никогда, всегда, вечно, постоянно.

5. Установка чтения мыслей

Слова-маркеры: он(она/они) думает(ют).

2) Переформулирование неконструктивных установок в позитивное утверждение:

1. В каждом предложении найдите слово с отрицанием или негативным смыслом.

2. Исключите это слово или перефразируйте предложение так, чтобы он звучало позитивно, позволяя проявиться Вашему желанию.

3. Чтобы сделать Ваше желание более реальным, добавьте к позитивному желанию конструкцию со словами «если…» или «когда…».

3. Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем

1. Что такое эмерджентность:

А) Появление у системы свойства, которого не было ни у одного отдельного элемента этой системы

Б) То же самое, что и синергия

В) То же самое, что и синергия, только применительно к системам

Г) Появление у системы свойства, которое раньше проявлялось лишь у отдельных элементов этой системы.

2. В чем заключается сложность прогнозирования систем, состоящих из множества элементов?

А) В непредсказуемости взаимного влияния между документами

Б) В низкой компетентности экспертов

В) В недостаточной точности приборов и расчетов

Г) В невозможности определить ключевой элемент системы.

3. В чем преимущество системного подхода перед аналитическим?
А) Системный подход более эффективен при решении проблем в сложном, изменяющемся мире
Б) Системный подход позволяет решать проблемы более оперативно
В) Системный подход менее затратен
Г) Системный подход не ограничивает время решения проблемы.

4. Что мешает руководителям принимать системные решения?
А) Эмоции, шаблоны и сложность внешней среды
Б) Ограничения вышестоящего руководства
В) Эмоции и отсутствие математической базы
Г) Пробелы в знании статистики.

5. В менеджменте мелочь это…
А) Проблема в зародыше
Б) Незначительная проблема
В) Значительная проблема
Г) Частая проблема.
Д) Иное

Примерные задания для самостоятельной работы

Самостоятельная работа слушателей – это 46 академических часов работы с применением электронного обучения. Слушатели изучают электронные курсы, разработанные специально для программы повышения квалификации «Эффективный руководитель (высший уровень)» и размещенные на портале Института ВШГУ https://portal.gosedu.ru :

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

Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/;
2. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» https://base.garant.ru/70684666/?ysclid=lwdjh82shk424685346;
3. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/;
4. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» https://base.garant.ru/12164203/?ysclid=lwdjlcotg5845891586;
5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411143583/?ysclid=maz61fpib9780626064;

6. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/;
7. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/?ysclid=lwdjpdrcg573243796;
8. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации") http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/;
9. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 (протокол № 21) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/;
10. Методические указания по разработке национальных проектов (программ) (утверждены президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 14 октября 2019 № 12)) http://pm.center/library/metodicheskie-rekomendatsii/metodicheskie-ukazaniya-po-razrabotke-natsionalnykh-proektov-programm/;
11. Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385064/;
12. Распоряжение Правительства РФ от 06.10.2021 № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397326/?ysclid=lwdqjlfjw6803262062;

Основная литература:

1. Агаева, А. Ш. Деловая культура и психология общения: учебное пособие / А. Ш. Агаева, Ш. А. Идрисов. — Москва, Вологда: Инфра-Инженерия, 2022. — 232 с. — ISBN 978-5-9729-0854-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/124038.html.
2. Брянцев, И. И. Этика государственной и муниципальной службы: учебное пособие / И. И. Брянцев, А. А. Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 85 с. — ISBN 978-5-4487-0498-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82668.html.
3. Гоулман, Дэниел. «Эмоциональный интеллект» — 12-е изд., перераб. и доп. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2024 — 544 с. — ISBN 978-5-00195-141-4.
4. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16319-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/585409.
5. Зуб, А. Т. Психология управления: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 372 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00185-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560285.
6. Ильина, Е. В. Лидерство: учебное пособие / Е. В. Ильина, А. Н. Афанасьева, А. И. Романова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 124 с. — ISBN 978-5-4497-1382-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/116447.html.
7. Ильиных, С. А. Управление конфликтами: учебное пособие / С. А. Ильиных. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 282 с. — ISBN 978-5-4497-1195-3. — Текст:

электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/108253.html.
8. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
9. Короткий, С. В. Деловые коммуникации: учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 90 с. — ISBN 978-5-4487-0472-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80614.html.
10. Кочеткова, А. И. Психологические механизмы командообразования: учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 652 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18881-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568768.
11. Кочеткова, А. И. Социально-психологические основы организационного поведения: учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 476 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18880-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568767.
12. Кузнецов, М. Директор по призванию: как изменить мир к лучшему с помощью корпоративного управления / М. Кузнецов. — Москва: Альпина ПРО, 2023. — 424 с. — ISBN 978-5-206-00018-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/129297.html.
13. Леви Э. Эмоциональный интеллект. Побеждай без манипуляций/ Леви Э -Москва: АСТ, 2022. -288с. - ISBN: 978-5-17-138060-1.
14. Лопарев, А. В. Конфликтология: учебник для вузов / А. В. Лопарев, Д. Ю. Знаменский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13536-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561165.
15. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/543416.
16. Психология управления персоналом: учебник для вузов / под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536223.
17. Савина, Н. В. Основы тайм-менеджмента: учебник для вузов / Н. В. Савина. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 101 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19580-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/589842
18. Селезнева, Е. В. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8378-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560532.
19. Сотников, Н. З. Технологии управления персоналом в организации: практикум / Н. З. Сотников. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2022. — 186 с. — ISBN 978-5-7014-1043-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/126992.html.

20. Управление и лидерство для начинающих руководителей / (HBR) Коллектив авторов – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 205 с. – ISBN 978-5-9614-8034-4. - Текст: электронный // Библиотека Alpina Digital: [сайт]. - URL: https://gosedu.alpinadigital.ru/reader/book/24484.
21. Шувалова, Н. Н. Этика и этикет государственной и муниципальной службы: учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шувалова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 368 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15803-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536482 .

Дополнительная литература:

1. Грибов, В. Д. Управленческая деятельность: учебник и практикум для вузов / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16880-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/583113
2. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении: учебник для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева, С. А. Ваторопин, А. С. Ваторопин. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13964-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/588519.
3. Новопашина, Л. А. Конфликт-менеджмент. Практикум: учебник для вузов / Л. А. Новопашина, Б. И. Хасан, Т. И. Юстус. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14448-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567766.

Интернет-ресурсы:

https://kontur.ru/articles/298 - 10 качеств эффективного руководителя
https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnyy-rukovoditel - эффективный руководитель

Справочные системы

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

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в форме тестирования (с применением ДОТ).

Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по программе.

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и приказом от 13.01.2026 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают соответствующие документы о повышении квалификации, форму которых образовательная организация устанавливает самостоятельно: удостоверение о повышении квалификации.

Слушатели, не прошедшие итоговую аттестацию или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, вправе пройти повторно итоговую аттестацию в сроки, определяемые образовательной организацией.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию по уважительной причине (по медицинским показаниям или в других исключительных случаях, документально подтвержденных), должна быть предоставлена возможность пройти итоговую аттестацию без отчисления из организации, в соответствии с медицинским заключением или другим документом, предъявленным слушателем, или с восстановлением на дату проведения итоговой аттестации.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно установленному образовательной организацией.

Итоговая аттестация слушателей осуществляется аттестационной комиссией, созданной образовательной организацией в соответствии с локальными нормативными актами организации из числа сотрудников РАНХиГС и других организаций.

Примерные тестовые задания к итоговой аттестации

Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов

1. В матрице спирального развития компетентности выделяется два вектора:
+ а) осознанность и компетентность;
б) компетенции и индикаторы;
в) компетентность и мотивация.

2. В модели обучения «70-20-10» 70% приходится на:
+ а) собственный опыт (эмпирическое обучение);
б) опыт других (социальное обучение);
в) открытые источники обучения.

3. В рассматриваемой модели лидерства эффективный лидер тот, который умеет:
+ а) задавать направление деятельности организации, добиваться согласованности действий и поддерживать в сотрудниках приверженность;

б) учить других, ставить четкие приоритеты, контролировать исполнение;
в) делегировать ответственность, управлять командой, применять авторитарный стиль управления.

4. Ключевые компетенции лидера включают в себя:

+ а) коммуникация, рефлексия, устойчивость, эмоциональный интеллект, влияние, критическое мышление;
б) гибкость, адаптивность, клиентоориентированность, стратегическое мышление, лояльность, исполнительность;
в) рациональное мышление, развитие других, креативность, системность, ответственность, стрессоустойчивость.

5. Рефлексия – это…

+ а) способность человеческого мышления к критическому самоанализу и формированию будущего поведения;
б) обратная связь;
в) спонтанная, непроизвольная реакция на высказываемую критику.

6. Техника, позволяющая людям лучше понять взаимосвязь между своими личными качествами и тем, как их воспринимают окружающие, называется…

+ а) окна Джохари;
б) матрица Эйзенхауэра;
в) сетка Томаса-Килмена.

7. Дэниел Гоулман определяет эмоциональный интеллект, как…

+ а) способность понимать, выражать и управлять своими эмоциями и эмоциями других;
б) контроль собственных эмоций и состояний;
в) способность влиять, изменять и чувствовать эмоции других людей.

8. Влияние - это…

+ а) действие, тактика поведения одного индивида, которое приводит к изменениям в поведении другого индивида;
б) целенаправленное перенаправление информации от одного участника социума к другим;
в) стремление изменить восприятие или поведение других людей при помощи скрытой, обманной и насильственной тактики.

9. Потенциальными результатами влияния, является:

+ а) приверженность, согласие, сопротивление;
б) апатия, раздражительность, конфликт;
в) интерес, саботаж, диверсия.

10. Критическое мышление – это…

+ а) взгляд на вещи, лишенный субъективной окраски, взгляд человека, способного подняться над ситуацией;
б) процесс, способный порождать необычные идеи, отклоняться от традиционных схем мышления, быстро решать проблемные ситуации;
в) тип мышления, который характеризуется целостным восприятием предметов и явлений, учитывая их связи между собой.

11. Одним из семи принципов критического мышления, сформулированных Ричардом У. Полем, является старание понять истину, несмотря на трудности, препятствия и расстройства. Этот принцип называется:

+ а) интеллектуальной настойчивостью;
б) интеллектуальной смелостью;
в) интеллектуальным намерением.

12. Согласно теории К. Юнга о психотипах, человек, которого можно назвать активно взаимодействующим с окружающим миром, концентрирующегося на внешних вещах и событиях и много общающегося с другими людьми, является:
+ а) экстравертом;
б) интровертом;
в) гипертимом.

13. Что из представленного является верным алгоритмом принятия командных решений (Z-модель):
+ а) факты – альтернативы – анализ - влияние;
б) факты – влияние – анализ - альтернативы;
в) влияние – анализ – факты - альтернативы.

14. Вопросы, «Каковы возможности?», «Какие есть другие способы…?», «Что из этого вытекает?» и подобные им присущи:
+ а) интуитам;
б) сенсорам;
в) мыслителям.

15. Вопросы, «Каковы факты?», «Какова в точности ситуация?», «Что было сделано?» и подобные им присущи:
+ а) сенсорам;
б) чувствующим;
в) интуитам.

16. Тайм-менеджмент – это…
+ а) это правильное распределение времени для более действенного и продуктивного его использования;
б) способ самоорганизации для более эффективного решения задач;
в) стиль управления, направленный на повышение продуктивности деятельности через делегирование полномочий.

17. Принцип тайм-менеджмента «Планируйте свои действия» подразумевает:
+ а) фиксацию целей письменно, планирование своего дня и дробление больших задач на более мелкие;
б) расстановку приоритетов, постановку задач подчиненным, контроль исполнения;
в) декомпозицию целей, перепоручение того, что можно, и, четкое разграничение функционала.

18. К наиболее распространенным хронофагам относятся:
+ а) оба варианта верные;
б) нечеткость в постановке целей, отсутствие приоритетов в делах, плохое планирование рабочего времени;
в) отсутствие привычки вести записи, общение в социальных сетях, недостаток отдыха и недосыпание.

19. В модели АВС-планирования к категории «А» относятся дела, которые:
+ а) составляют примерно 15% всех дел и приносят около 65% результатов;

б) составляют примерно 20% всех дел и приносят около 20% результатов;
в) составляют примерно 65% всех дел и приносят около 15% результатов.

20. Модель 4D переводится с английского, как…
+ а) удалить, отложить, делегировать, уменьшить;
б) отважиться, бросить, запугать, ошеломить;
в) приглушить, распределить, обсудить, ослабить.

21. Методика планирования, совмещающая в себе принципы организации времени и пространства, называется:
+ а) SPACE;
б) SMART;
в) ABC.

22. К физико-эмоциональным симптомам стресса относится:
+ а) изменения в аппетите, изменения в настроении, усталость;
б) забывчивость, низкая самооценка, плохая концентрация;
в) утрата смысла, цинизм, упование на чудо.

23. К социальным симптомам стресса относится:
+ а) сверх-требовательность, резкость, эгоизм;
б) скука/апатия, низкая производительность, отстраненность;
в) напряжение, бессонница, беспокойство, раздражительность.

24. Стресс – это…:
+ а) продукт взаимодействия человека и среды, а точнее наша реакция на изменения в окружающей среде;
б) патологический процесс, развивающийся в ответ на воздействие чрезвычайных раздражителей и сопровождающийся прогрессивным нарушением жизненно важных функций нервной системы;
в) вид психического расстройства в клинической психологии.

25. Согласно теории Говарда Гарднера, к эмоцианальному интеллекту относятся следующие виды интеллекта:
+ а) внутриличностный, межличностно-социальный, музыкальный;
б) вербальный и логико-математический;
в) пространственный и телесно-кинестетический.

26. Согласно теории Рейчела Джека, существует лишь 4 эмоции, определяющие самосознание в эмоциональном интеллекте, это:
+ а) радость, грусть, злость и страх;
б) удивление, грусть, радость, отвращение;
в) радость, страх, злость, отвращение.

27. К основным компетенциям эмоционального интеллекта с точки зрения САМОСОЗНАНИЯ, относятся:
+ а) эмоциональное самосознание, точная самооценка, уверенность в себе;
б) социальная ориентация личности, адаптация в меняющихся условиях, интеграция общесоциального и личного опыта;
в) размышление над абстрактными понятиями, навыки осуществления сложных вычислений, анализ проблем.

Критерии оценки

Таблица 4.1.2

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

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-8 - способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	Уметь организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов власти с гражданским обществом и СМИ. Владеть опытом выстраивания эффективного взаимодействия и сотрудничества с институтами публичной власти, гражданского общества, СМИ в процессе профессиональной деятельности.
ПСК-1 - разработка системы стратегического управления персоналом организации	Применяет методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой; соблюдает нормы этики делового общения. Разрабатывает корпоративную культуру организации, систему мотивации, эффективности, оценки и развития персонала разрабатывает систему стратегического управления персоналом организации.
ПСК-2 - планирование, внедрение и реализация риск-ориентированного подхода к управлению организацией, целеполагания и программ мотивации с учетом рисков, постановка целей для внедрения риск-менеджмента	Выстраивает коммуникации с заинтересованными сторонами; принимает решения о выборе программного обеспечения для реализации риск-ориентированного управления организацией и осуществляет координацию работы по внедрению; развивает культуру риск-ориентированного управления организацией и проводит обучение для заинтересованных сторон. Умеет формировать и согласовывать концепции развития риск-ориентированного

	подхода к управлению организацией, ключевых целей, задач и шагов внедрения риск-ориентированного управления, включая встраивание рисков в существующие инструменты планирования: финансовые модели, планы графики реализации проектов, инструменты, связанные с бизнес-процессами или принимаемыми решениями, инструменты формирования и мониторинга реализации мотивационной программы
ПЛК-1 – коммуникативные умения	Общается с другими в уважительной и доброжелательной манере. Устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов. Учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс. Четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме. Проявляет уверенность в общении с разными людьми. Аргументированно объясняет другим свою точку зрения. Оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.
ПЛК-2 - умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	Обеспечивает выполнение работы в установленные сроки. Сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата. Обеспечивает контроль над процессами и людьми
ПЛК-3 - умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	Четко ставит задачи и контролирует их исполнение. Распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку. Поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию. Демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы, вдохновляет других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели.