

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

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

**Институт «Высшая школа государственного управления»**

«УТВЕРЖДАЮ»  
Директор Института ВШГУ РАНХиГС  
О.И. Кондратенко  
«10» апреля 2025г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

**«Интервью с кандидатом: как отбирать эффективных сотрудников»**  
(наименование программы)

Москва, 2025

**Разработчики:**

И.Б. Шебураков,  
декан факультета оценки и развития управленческих кадров  
Института ВШГУ РАНХиГС,  
кандидат психологических наук, доцент

Е.Г. Чирковская,  
директор научно-образовательного центра современных кадровых технологий  
ФОиР Института ВШГУ РАНХиГС,  
кандидат психологических наук, доцент

**Руководитель программы:**

И.Б. Шебураков,  
декан факультета оценки и развития управленческих кадров  
Института ВШГУ РАНХиГС,  
кандидат психологических наук, доцент

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

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативно-правовая база	5
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей	7
1.5. Формы обучения и сроки освоения	7
1.6. Период обучения и режим занятий	7
1.7. Документ о квалификации	7
2. Содержание программы	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план	9
2.3. Содержание программы по темам	11
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	13
3.1. Кадровое обеспечение	13
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	20
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	21
основная литература	22
дополнительная литература	24
интернет-ресурсы	25
справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)	26
4. Оценка качества освоения программы	26

## **1. Общая характеристика программы**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «*Интервью с кандидатом: как отбирать эффективных сотрудников*» разработана в рамках приоритетных направлений профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих для осуществления их обучения на основании государственного образовательного сертификата на дополнительное профессиональное образование гражданского служащего в соответствии с решениями Правительства Российской Федерации<sup>1</sup>.

### **1.1. Цель реализации программы**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

**Целью программы** является формирование системных представлений в области оценки и развития кадрового потенциала, навыков качественного применения интервью по компетенциям на основе модели ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти.

#### **Задачи программы:**

1. Формирование у государственных гражданских служащих:

- целостного представления о системе управления кадровым составом и развитии кадрового потенциала государственной гражданской службы;
- понимания подходов и моделей оценки кадров на государственной гражданской службе с учетом цифровых решений, современных трендов в области оценки персонала, возможностей централизации/децентрализации в оценке государственных гражданских служащих;
- знания методологических, технологических и инструментальных аспектов обеспечения системы оценки на государственной гражданской службе;
- представления о возможностях интервью в оценке персонала, технологии проведения интервью по компетенциям в оценке претендентов и действующих государственных гражданских служащих в реализации стратегических целей развития органов власти.

2. Развитие у государственных гражданских служащих умений:

- по применению интервью по компетенциям в контексте решения задач развития;
- по использованию результатов оценки в управлении профессиональной служебной деятельностью (мотивация, профессиональное развитие гражданских служащих).

3. Снижение рисков и ошибок при принятии кадровых решений, в процессе организации и управлении основными административными процессами, повышение

---

<sup>1</sup> 1) Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации») [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318654/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/).

2) Постановление Правительства РФ от 18.05.2019 № 619 «О государственном образовательном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданского служащего Российской Федерации» (вместе с «Положением о государственном образовательном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданского служащего Российской Федерации») [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_325003/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_325003/).

уровня приверженности и вовлеченности служащих при решении профессиональных задач и непрерывности личностно-профессионального развития.

## **1.2. Нормативно-правовая база**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативно-правовых документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 28.02.2025г.);
2. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
3. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 № 955 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 № 59446);
4. Приказ Минтруда России от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (зарегистрировано в Минюсте России 08 апреля 2022 г. № 68136);
5. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2013 № 30163);
6. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
7. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»;
8. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации»;
9. Приказ РАНХиГС от 09 декабря 2024 года № 02-2499 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ-программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13 августа 2021 года №02-835».
10. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
11. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>;
12. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381;
13. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381;
14. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:
  - 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);

- ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст;
- «ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1  
Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-1 <sup>2</sup> . Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	Знать: – систему управления кадровым составом и развитие кадрового потенциала государственной гражданской службы; – методологические, технологические и инструментальные аспекты обеспечения системы оценки на государственной гражданской службе	Уметь: – применять интервью по компетенциям в контексте решения задач развития; – использовать результаты оценки в управлении профессиональной служебной деятельностью	Владеть навыками: оценки кадров и эффективного применения технологии интервью по компетенциям в решении задач развития органов власти
ВД 2. Деятельность по обеспечению персоналом	ПСК-1 <sup>3</sup> .Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	Знать: – специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области поиска и привлечения персонала, границы их применения	Уметь: – определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; – применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой	Владеть навыками: – выбора способов и методов привлечения персонала в соответствии с планами и ограничениями организации; – проведения собеседований и встреч с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности), извещение кандидата и

<sup>2</sup> Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 № 955 (ред. от 27.02.2023) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 № 59446).

<sup>3</sup> Приказ Минтруда России от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2022 № 68136, трудовая функция В/02.6).

				о результатах собеседования (встречи)
ВД 4. Профессионально-личностные качества	ПЛК-1 <sup>4</sup> – коммуникативные умения	<i>Поведенческие индикаторы:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– общается с другими в уважительной и доброжелательной манере.</li> <li>– Устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов.</li> <li>– В своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс.</li> <li>– Четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме.</li> <li>– Проявляет уверенность в общении с разными людьми.</li> <li>– Аргументированно объясняет другим свою точку зрения.</li> <li>– Оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.</li> </ul>		

#### **1.4. Категория слушателей**

К освоению программы допускаются следующие категории слушателей:  
федеральные государственные гражданские служащие, замещающие должности государственной гражданской службы всех категорий и групп должностей.

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

#### **1.5. Формы обучения и сроки освоения**

Очная форма обучения с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Общая трудоемкость программы составляет 72 академических часа, из которых 38 академических часов контактной работы со слушателем с применением ДОТ, в том числе 2 академических часа – итоговая аттестация; 34 академических часа - самостоятельная работа с применением ДОТ.

#### **1.6. Период обучения и режим занятий**

Период обучения составляет 2 недели (см. табл. 2.1.1).

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 60 человек, практической (семинарской) группы – 60 человек.

#### **1.7. Документ о квалификации**

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

---

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

## **2. Содержание программы**

### **2.1. Календарный учебный график**

Таблица 2.1.2  
Календарный учебный график

<b>Период обучения: 2 недели</b>	
<b>1 неделя</b>	<b>2 неделя</b>
УЗ ДОТ/СР ДОТ	УЗ ДОТ/ СР ДОТ/ИА ДОТ

*Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:*

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.  
СР ДОТ – самостоятельная работа с применением дистанционных образовательных технологий.

ИА ДОТ - итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

## **2.2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН**

Таблица 2.2.1

## УЧЕБНЫЙ ПЛАН

## по дополнительной профессиональной программе повышения *«Интервью с кандидатом: как отбирать эффективных сотрудников»*

	подхода. Элементы модели управленческой готовности																	
4.	Интервью в системе методов оценки персонала. Виды интервью	10							6	2		4		4				ОПК-1 ПСК-1 ПЛК-1
5.	Технология интервью по компетенциям	8							4			4		4				ПСК-1
6.	Модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения	10							4	2		2		6				ОПК-1 ПСК-1
7.	Методика интервью по компетенциям на основе Модели ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти. Возможности применения результатов интервью по компетенциям в реализации задач кадровой политики	22							10	4		6		12				ОПК-1 ПСК-1 ПЛК-1
<b>Итого:</b>		<b>70</b>							<b>36</b>	<b>16</b>		<b>20</b>		<b>34</b>				
<b>Итоговая аттестация:</b>		<b>2</b>														<b>3</b> <b>(T)/2</b>		
<b>Всего:</b>		<b>72</b>							<b>36</b>	<b>16</b>		<b>20</b>		<b>34</b>			<b>2</b>	

### 2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

#### Содержание программы по темам

№	Наименование темы	Содержание темы
1	Система оценки в органах публичной власти: сущность и подходы. Компетентностный подход: историческая ретроспектива, особенности и направления развития.	Институциональные преобразования государственного и муниципального управления в России. Особенности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих. Нормативное правовое регулирование кадровых процессов в органах власти: традиции и новеллы. Уровень зрелости кадровых технологий на государственной гражданской / муниципальной службе. Содержание и виды оценки в органах публичной власти. Квалификационные требования и оценка компетенций: как совместить разные фокусы внимания (практики реализации). Оценка уровня квалификации и профессионального уровня: правовые и организационные основы, методы и технологии. Технология разработки и внедрения модели компетенций. Предмет и инструменты оценки. Интеграция результатов оценки в систему управления кадрами. Возможности «примирения» дефицитарного, нормативного (компетентностного) и ресурсного подходов.
2	Контекстуальные особенности государственной и муниципальной службы.	Роль контекстуальных особенностей и их учет в комплексном ресурсном анализе руководителя. Понятие управленческих и личностно-профессиональных ресурсов. Компенсаторные механизмы и направленность личностно-профессионального развития управленческих кадров. Критерии эффективности управления кадровыми процессами: переход от отдельных функций к системному управлению людьми. Ключевые элементы методологии управления кадрами ТриО: Отбор и расстановка, Обучение и развитие, Оценка и стимулирование.
3	Модель управленческой готовности: интегративные возможности ресурсного, личностно-ориентированного и компетентностного подхода. Элементы модели управленческой готовности. Предмет оценки, критерии, показатели и инструменты.	Модель управленческой готовности руководителя. Элементы модели управленческой готовности – метакомпетенции. Критерии и показатели оценки руководителей: матрица инструментов. Классификатор управленческих должностей. Предиктивная модель управленческой успешности.
4	Интервью в системе методов оценки персонала. Виды интервью.	Подходы к интервью, виды интервью в системе методов оценки. Формы организации интервью и методика проведения. Структура и драматургия интервью. Подготовка к интервью, процесс интервью и его завершение. Искусство задавать вопросы, вопрос ради ответа, вопросы открытые и закрытые, разновидности вопросов, вопросы, которых стоит избегать, умение слушать, значение невербальной информации, средства записи и средства связи. Результаты интервью. Интерпретация результатов.
5	Интервью по компетенциям: сущность и особенности	Использования языка компетенций в интервью: преимущества и ограничения. Структура компетенции. Возможности использования модели компетенций (подбор, оценка, развитие персонала, работа с кадровым резервом). Индикаторы и работа с ними. Варианты шкал модели компетенций. Группировка компетенций. Профиль должности и его построение на основе модели компетенций. Основные принципы интервью по компетенциям. Принципы построения вопросов на

<b>№</b>	<b>Наименование темы</b>	<b>Содержание темы</b>
		основе описания компетенций и индикаторов. Проективные вопросы. Ситуационные вопросы. Методики «PARLA», «STAR». Принципы интерпретации ответов. Типичные ошибки при проведении интервью по компетенциям и их нейтрализация. Работа с разными видами реакции на оценку.
6	Модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения	Теоретическая модель и эмпирическая основа компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти. Эмпирическая проверка модели. Сквозные и дифференцирующие компетенции руководителей: результаты исследований. Возможности применения Модели ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти. Личностно-профессиональное и карьерное развитие. Возможности декомпозиции и адаптации под особенности деятельности и задачи.
7	Методика интервью по компетенциям на основе Модели ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти.	Методология интервьюирования. Точность результатов неструктурированных интервью. Способы структурирования интервью. Интервью по поведенческим критериям и интервью по компетенциям. Особенности построения личностно-профессионального интервью в формате диагностической беседы. Интервью по компетенциям на основе Модели ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти в системе оценки и комплексного ресурсного анализа. Практикум проведения интервью по компетенциям (подготовка, организация и проведение). Структура интервью по компетенциям, основанного на Модели ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти. Модель сбора информации. Оценка по результатам интервью: критерии. Форматы предъявления результатов. Обратная связь по результатам интервью. Сочетание интервью с другими методами. Интеграция данных интервью с другими источниками оценки/комплексного ресурсного анализа. Возможности применения результатов интервью по компетенциям в реализации задач кадровой политики.

### **3. Организационно-педагогические условия реализации программы**

#### **3.1. Кадровое обеспечение**

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

Все преподаватели имеют учченую степень или опыт деятельности в соответствующей профессиональной области. Руководство Программы вместе с преподавателями поддерживают высокий квалификационный уровень ППС за счет регулярного повышения квалификации преподавателей, содействие в их участии в конференциях и методических семинарах, обеспечивает привлечение ППС для работы в органах власти в качестве экспертов (при разработке региональных программ и проектов, в кадровых комиссиях).

**Таблица 3.1.1**  
**Сведения о профессорско-преподавательском составе**

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительн/ая/ые квалификаци/я/и	Место работы, должность, основное/дополнитель- ное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессион- альной деятельност- и/ по дополнител- ьной квалификац- ии	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой дисциплины (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
						Всего	В том числе по препод- аваемо- й дисцип- лине (модул- ю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Мударисов Айнур Аликович	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Международный институт	Корпоративный университет РАНХиГС, HR, Стратегический HR (повышение	РАНХиГС, Институт ВШГУ, заместитель директора Научно- исследовательского центра современных	Кандидат психологиче- ских наук	11	11	10	Тема 1. Система оценки в органах публичной власти: сущность и подходы. Компетентностный подход: историческая

	государственной службы и управления, Специальность: Психолог; Специализация: Психология управления.	квалификации), 2020.	кадровых технологий ФОиР  Основное место работы – почасовая оплата					ретроспектива, особенности и направления развития Тема 2. Контекстуальные особенности государственной и муниципальной службы Тема 3. Модель управленческой готовности: интегративные возможности ресурсного, личностно-ориентированного и компетентностного подхода. Элементы модели управленческой готовности Тема 4. Интервью в системе методов оценки персонала. Виды интервью Тема 5. Технология интервью по компетенциям Тема 6. Модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения Тема 7. Методика интервью по компетенциям на
--	---	----------------------	--	--	--	--	--	---

								основе Модели ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти. Возможности применения результатов интервью по компетенциям в реализации задач кадровой политики
Переверзина Ольга Юрьевна	Саратовский государственный университет.  Специальность: Психология.  Квалификация: Психолог. Преподаватель	МГУ им. М.В. Ломоносова  Терапия принятия и ответственности: базовый курс.  (повышение квалификации), 2020	РАНХиГС, Институт ВШГУ заместитель заведующего кафедрой психологии личности в системах управления Факультета оценки и развития управленческих кадров.  Основное место работы – почасовая оплата	Кандидат психологических наук, доцент	28	16	16	Тема 1. Система оценки в органах публичной власти: сущность и подходы. Компетентностный подход: историческая ретроспектива, особенности и направления развития Тема 2. Контекстуальные особенности государственной и муниципальной службы Тема 3. Модель управленческой готовности: интегративные возможности ресурсного, личностно-ориентированного и компетентностного подхода. Элементы модели управленческой готовности Тема 4. Интервью в системе методов оценки

								персонала. Виды интервью Тема 5. Технология интервью по компетенциям Тема 6. Модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения Тема 7. Методика интервью по компетенциям на основе Модели ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти. Возможности применения результатов интервью по компетенциям в реализации задач кадровой политики
Рожок Анатолий Васильевич	Московский Городской Психолого-Педагогический Университет, факультет социальной психологий, специальность психолог, преподаватель психологии.	Корпоративный университет РАНХиГС, HR, Стратегический HR (повышение квалификации), 2020.	РАНХиГС, Институт ВШГУ, Директор Центра оценки руководителей и управленческих команд ФОИР  Основное место работы – почасовая оплата	Кандидат психологических наук	15	15	11	Тема 1. Система оценки в органах публичной власти: сущность и подходы. Компетентностный подход: историческая ретроспектива, особенности и направления развития Тема 2. Контекстуальные особенности

								государственной и муниципальной службы Тема 3. Модель управленческой готовности: интегративные возможности ресурсного, личностно-ориентированного и компетентностного подхода. Элементы модели управленческой готовности Тема 4. Интервью в системе методов оценки персонала. Виды интервью Тема 5. Технология интервью по компетенциям Тема 6. Модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения Тема 7. Методика интервью по компетенциям на основе Модели ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти. Возможности
--	--	--	--	--	--	--	--	--

								применения результатов интервью по компетенциям в реализации задач кадровой политики
Шебураков Илья Борисович	Ленинградское высшее военно-политическое училище ПВО им. Ю.В. Андропова, специальность – «Командная, тактическая, противовоздушная оборона», квалификация – «Социальный педагог-психолог», Московская государственная юридическая академия, специальность – «Юриспруденция», квалификация – «Юрист»	Корпоративный университет РАНХиГС, HR, Стратегический HR (повышение квалификации), 2020; Использование информационно-коммуникационных технологий при работе в электронной информационно-образовательной среде ВУЗа, 2021	РАНХиГС, Институт ВШГУ декан Факультета оценки и развития управлеченческих кадров. Основное место работы - почасовая оплата	Кандидат психологических наук, доцент	26	26	26	Тема 1. Система оценки в органах публичной власти: сущность и подходы. Комpetентностный подход: историческая ретроспектива, особенности и направления развития Тема 2. Контекстуальные особенности государственной и муниципальной службы Тема 3. Модель управлеченческой готовности: интегративные возможности ресурсного, личностно-ориентированного и компетентностного подхода. Элементы модели управлеченческой готовности Тема 4. Интервью в системе методов оценки персонала. Виды интервью Тема 5. Технология интервью по компетенциям Тема 6.

								Модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения Тема 7. Методика интервью по компетенциям на основе Модели ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти. Возможности применения результатов интервью по компетенциям в реализации задач кадровой политики
--	--	--	--	--	--	--	--	--



### **3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы**

Учебные занятия по реализуемой программе проводятся в режиме видеоконференций и через систему дистанционного обучения (СДО) WebTutor. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

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 (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.

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

### **3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

#### **Самостоятельная работа**

Самостоятельная работа слушателей в рамках программы представляет собой планируемую учебно- и научно-исследовательскую деятельность, выполняемую во внеаудиторное время по заданию и при индивидуальном методическом сопровождении преподавателями. Задачами самостоятельной работы являются:

- систематизация и углубление теоретических знаний, навыков их применения для решения профессиональных задач;
- развитие рефлексивности, способностей к саморазвитию, ориентированности на самосовершенствование и самореализацию;
- развитие исследовательских умений; навыков использования материала, собранного и полученного в ходе самостоятельной работы, при выполнении практических заданий, предусмотренных в модуле, для эффективной подготовки к промежуточной и итоговой аттестации.

В процессе самостоятельной работы слушатель приобретает навыки самоорганизации, самоконтроля, самоуправления, саморефлексии и становится активным самостоятельным субъектом учебной деятельности.

Самостоятельная работа по модулю включает:

- анализ официальных документов: законов, подзаконных нормативных правовых актов, нормативно-инструкционных и справочных материалов, данных статистики и результатов научных исследований по вопросам приоритетных направлений развития государственной службы, институциональных изменений государственного и муниципального управления, кадровой политики в органах власти, системы оценки и управления профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих с использованием информационно-поисковых систем «Консультант-плюс», «Гарант», глобальной сети интернет, открытых данных и информации, размещенной на официальных сайтах. Список нормативных правовых актов, интернет-ресурсов, на которых необходимо сфокусировать внимание, представлен в разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение»;

- анализ научной и методической литературы, материалов научных периодических изданий, презентационных материалов;
- решение кейсов.

В процессе самостоятельной работы внимание необходимо акцентировать на сущности личностно-ориентированного и ресурсного подходов в управлении персоналом, на подходах к определению сущности кадровых процессов, специфике кадровой политике в органах публичной власти, следует обратить на определение основных понятий модуля. В списке рекомендуемой литературы представлены ключевые разработки, научно-методологические основы модели управленческой готовности и ее составляющих, являющиеся результатом многолетних исследований коллектива Факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС. Полезно при работе с источниками составлять опорные конспекты, дополняя конспекты лекций. При возникновении вопросов в процессе самостоятельной работы необходимо фиксировать для получения разъяснений и консультаций с преподавателями. Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанна слушателем собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия. При изучении научных текстов важно сконцентрироваться на выполнении следующих задач:

- поисковая (выделить информацию, связанную с подготовкой эссе и наиболее интересными направлениями, которые в дальнейшем могут быть связаны с объектом итогового выпускного проекта);
- усваивающая;
- системно- аналитическая и критическая (критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему);
- творческая (связанная с готовностью слушателя в том или ином виде использовать собранную информацию как отправной пункт для собственных рассуждений, использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику для аргументации собственной позиции, определение направлений развития высказанных идей и точек зрения).

При работе с источниками слушателям рекомендуется ведение следующих видов систематизированной записи:

- аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;
- тезирование и цитирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала с указанием источника;
- конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного. В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства.

Следует подчеркнуть, что усвоение теоретического материала закрепляется на практических занятиях в процессе дискуссий и анализа лекционного материала.

#### **Вопросы для самоподготовки:**

1. Система оценки в органах публичной власти: сущность и подходы.
2. Интервью в системе методов оценки персонала.
3. Виды интервью.
4. Интервью по компетенциям: сущность и особенности

#### **Примеры практических заданий**

1. Провести сравнительный анализ различных видов интервью.

2. Анализ практики применения интервью как метода оценки, предмета и цели оценки.

### **Нормативные правовые акты**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года) // Российская газета от 4 июля 2020 г. № 144.
2. Федеральный закон от 21 декабря 2021 г. № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации».
3. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 22. Ст. 2063 (с изм. и доп. от 14.02.2024 г.).
4. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 31. Ст. 3215. (с изм. и доп. от 08.08.2024 г.).
5. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»// «Собрание законодательства РФ», 07.05.2012, № 19, ст. 2338.
6. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
7. Постановление Правительства РФ от 31.03.2018 № 397 (ред. от 05.08.2024) «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов»// «Собрание законодательства РФ», 16.04.2018, № 16 (Часть II), ст. 2359.

### **Основная литература**

1. Баранова, Е. А. Теория и практика современного интервью: учебник для вузов / Е. А. Баранова. — М.: Издательство Юрайт, 2024.
2. Волкова Н. В. Нр-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом: учебник для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 104 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19568-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/hr-analitika-analitika-dannyh-v-upravlenii-personalom-569183#page/1>
3. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024.
4. Синягин Ю. В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике: монография. — М.: Дело, 2020.
5. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии. — М.: Дело, 2021.
6. Добролюбова Е. И., Южаков В. Н., Старостина А. Н. Оценка качества государственного управления: обоснованность, результативность, эффективность. - М.: Дело, РАНХиГС, 2021.
7. Клименко А. В., Ларионов А. В., Минченко О. С. Сфера государственного управления и ее основные характеристики: препринт. НИУ ВШЭ. Сер.: Государственное и муниципальное управление. WP8/2021/02. 2021.

8. Клычникова К.А., Трегубова К.Е., Чирковская Е.Г. Карьерные траектории руководителей системы государственного управления // Образование личности, 2018 №2. - С. 51-55.
9. Лебедева А.В., Селезнева Е.В., Чирковская Е.Г. Взаимосвязь фактов биографии и профиля управленческой готовности. // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2019. № 4. С. 49-59.
10. Марачева А.В. Технология проведения современного портретного интервью. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://na-journal.ru/5-2023-jurnalistika/5407-tehnologiya-provedeniya-sovremenennogo-portretnogo-intervyu?ysclid=lva8wuzc79280511538>
11. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2024.
12. Селезнева Е.В., Чирковская Е.Г. Глубинное интервью как инструмент оценки управленческой готовности// Коммуникология. 2020. Том 8, № 4 С. 80-98.
13. Синягин Ю.В. , Чирковская Е.Г. Применение психобиографического подхода в оценке управленческой - Электронный ресурс: успешности//[https://science.potentiales.ru/content/issues/2020.03/issue5\\_article9.pdf](https://science.potentiales.ru/content/issues/2020.03/issue5_article9.pdf)
14. Синягин Ю.В. Потенциал и управленческая готовность руководителя (The Components of Managerial Alacrity of Government Executives) European Research Studies Journal, 2018. - Vol. XXI, Issue 1. - P. 295-308 (SCOPUS)
15. Синягин Ю.В., Синягина Н.Ю., Баркова. Ю.К. Управление личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом: технологии оценки и мотивации // Образование личности. - 2018. - №2. - С. 36-45.
16. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.,2005.
17. Синягин Ю.В. Оценка личности: ресурсный и компетентностный подходы // Проблемы педагогики и психологии. – Научное периодическое издание межвузовского консорциума, выпуск 2. Армянский государственный педагогический университет имени Хачатура Абояна. – 2014. – С. 85-93. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.potentiales.ru/page466.html>.
18. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024.
19. Чернова Ж.В. Методологические аспекты экспертных интервью: подходы, возможности и ограничения // мониторинг. 2023. №5 (177).
20. Чирковская Е.Г., Щукина И.К. Отношение управленческого персонала к понятию «карьера»// Акмеология. № 1 (65). - 2018 С.43-47.
21. Шебураков И.Б. Кадровый резерв, как ресурс решения задач развития и повышения результативности организации/Формирование управленческого резерва кадров: региональный опыт. Материалы региональной научно-практической конференции (г.Вологда, 29-30 октября 2009г.). - Вологда: Легия, 2010. - С. 72-84.
22. Шебураков И.Б. Мотивация руководителей сферы государственного управления к эффективной деятельности: мифы и реальность, Государственная служба №2, 2019.
23. Шебураков И.Б. Опыт разработки модели ключевых корпоративных компетенций гражданских служащих нового поколения для целей формирования кадрового резерва/Проблемы качества человеческих ресурсов системы государственной службы на современном этапе. Материалы межрегионального научно-практического семинара. СПб, СЗАГС, 2009. С. 68-74.

## Дополнительная литература

1. Абакумов И. В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – Т. 9. – №. 7. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-gossluzhaschih>
2. Беликова, И.П. Управление персоналом: учебное пособие (краткий курс лекций) / И.П. Беликова; Ставропольский гос. аграрный университет ун-т. – Ставрополь, 2014. – 64 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/61102/>
3. Белановский С. А. Методика и техника фокусированного интервью: учеб.-метод.пособие. - М.: Наука , 1993. - 350с.
4. Вишнякова М. Методика подготовки и проведения интервью // Справочник по управлению персоналом. - 2007. - N 2. - С. 84-87.
5. Иванова С. Интервьюирование административного персонала: особенности технологии // Справочник по управлению персоналом. - 2010. - N 12 (декабрь). - С. 96-104.
6. Как провести социологическое исследование: в помощь идеолог. активу. - М.: Политиздат , 1990. - 288с.
7. Логинова Ю. С. Методы и системы диагностики оценки управленческого персонала организации // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. – 2012. – №. 3. – С. 61-66. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vestnik.samgtu.ru/uploads/series/1/22/239/2012-3--0010.pdf>
8. Попова Ж. Как эффективно провести интервью // Служба кадров и персонал. - 2005. - N 7. - С. 47-49.
9. Синягин Ю. В. и др. Личностно-профессиональная диагностика как комплексный механизм оценки компетентностей и компетенций гражданских служащих // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 11. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://teoria-practica.ru/rus/files/arxiv\\_zhurnala/2013/11/psix%D0%BE1%D0%BEgiy%D0%B0/sinyagin-pereverzina-kosorotkina-mudariso.pdf](http://teoria-practica.ru/rus/files/arxiv_zhurnala/2013/11/psix%D0%BE1%D0%BEgiy%D0%B0/sinyagin-pereverzina-kosorotkina-mudariso.pdf)
10. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для ВУЗов/Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
11. Шебураков И.Б., Атнашев Т.М., Резервы управленческих кадров: от патронажа к меритократии//Государственная служба. - 2019. - №3 (119). - С. 38-47.
12. Шебураков И.Б., Деловая оценка гражданских служащих и лиц, претендующих на замещение должностей гражданской службы Вологодской области (методическое пособие)/Методическое пособие. - Вологда: ИЦ ВИРО, 2006. - 192 с.
13. Шебураков И.Б., Лебедева Е.Г., Модель работы с кадровым резервом в системе государственной службы/Управление персоналом в современной организации: проектирование и реализация персонал-технологий: Материалы научно-практического семинара (г. Вологда, 28-29 апреля 2004 г.). - Вологда, 2004. - С. 37-44.

### **Интернет-ресурсы**

- 1.[http://gosbook\\_ru.reformal.ru](http://gosbook_ru.reformal.ru) - Экспертная сеть по вопросам государственного управления ГосБук
- 2.<http://ar.gov.ru/> - Портал административной реформы
- 3.<http://www.gosuslugi.ru/> - Портал государственных услуг
- 4.<http://www.duma.gov.ru/> - Государственная Дума Федерального Собрания РФ
- 5.<http://www.council.gov.ru/> - Совет Федерации Федерального Собрания РФ
- 6.<http://asi.ru/> - Агентство стратегических инициатив

7. <http://government.ru/department/361/events/> - Проектный офис на сайте Правительства Российской Федерации
8. [www.pmpartners.ru](http://www.pmpartners.ru) - Сайт группы компаний «Проектная практика», специализирующейся на управлении проектами
9. [www.ac.gov.ru](http://www.ac.gov.ru) - Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации

### **Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)**

1. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / - Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / -Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / - Российская государственная библиотека
4. [www.aport.ru](http://www.aport.ru) / - Поисковая система
5. [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru) / - Поисковая система
6. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / - Поисковая система
7. [http://www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru) - Консультант плюс
8. [http://www.garant.ru/](http://www.garant.ru) - Гарант

## **4. Оценка качества освоения программы**

### **4.1. Вид итоговой аттестации**

По настоящей дополнительной профессиональной программе повышения квалификации итоговая аттестация предусматривается в форме зачета (тестирование).

#### **Примерный перечень вопросов к итоговой аттестации:**

1. Нормативное правовое регулирование кадровых процессов в органах власти: традиции и новеллы.
2. Уровень зрелости кадровых технологий на государственной гражданской/муниципальной службе.
3. Содержание и виды оценки в органах публичной власти.
4. Квалификационные требования и оценка компетенций: как совместить разные фокусы внимания (практики реализации).
5. Оценка уровня квалификации и профессионального уровня: правовые и организационные основы, методы и технологии.
6. Технология разработки и внедрения модели компетенций. Предмет и инструменты оценки. Интеграция результатов оценки в систему управления кадрами.
7. Возможности «примирения» дефицитарного, нормативного (компетентностного) и ресурсного подходов.
8. Роль контекстуальных особенностей и их учет в комплексном ресурсном анализе руководителя.
9. Понятие управленческих и личностно-профессиональных ресурсов.
10. Компенсаторные механизмы и направленность личностно-профессионального развития управленческих кадров.
11. Критерии эффективности управления кадровыми процессами: переход от отдельных функций к системному управлению людьми.
12. Ключевые элементы методологии управления кадрами ТриО: Отбор и расстановка, Обучение и развитие, Оценка и стимулирование.
13. Модель управленческой готовности руководителя. Элементы модели управленческой готовности – метакомпетенции.
14. Подходы к интервью, виды интервью в системе методов оценки.
15. Формы организации интервью и методика проведения.

16. Структура и драматургия интервью.
17. Подготовка к интервью, завершение интервью. Искусство задавать вопросы, вопрос ради ответа, вопросы открытые и закрытые, разновидности вопросов, вопросы, которых стоит избегать, умение слушать, значение неверbalной информации, средства записи и средства связи.
18. Результаты интервью. Интерпретация результатов.
19. Использования языка компетенций в интервью: преимущества и ограничения.  
Структура компетенции
20. Возможности использования модели компетенций (подбор, оценка, развитие персонала, работа с кадровым резервом)
21. Основные принципы интервью по компетенциям. Принципы построения вопросов на основе описания компетенций и индикаторов.
22. Типичные ошибки при проведении интервью по компетенциям и их нейтрализация.
23. Работа с разными видами реакции на оценку.
24. Теоретическая модель и эмпирическая основа компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти.
25. Особенности построения личностно-профессионального интервью в формате диагностической беседы.
26. Интервью по компетенциям на основе Модели ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти в системе оценки и комплексного ресурсного анализа.
27. Структура интервью по компетенциям, основанного на Модели ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти.
28. Модель сбора информации. Оценка по результатам интервью: критерии. Форматы предъявления результатов.
29. Обратная связь по результатам интервью.
30. Сочетание интервью с другими методами. Интеграция данных интервью с другими источниками оценки/комплексного ресурсного анализа.
31. Возможности применения Модели ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти.
32. Личностно-профессиональное и карьерное развитие. Возможности декомпозиции и адаптации под особенности деятельности и задачи.

Таблица 4.1.1  
**Критерии оценивания в процессе итоговой аттестации**

<b>Оценка</b>	<b>Требования к знаниям</b>
«зачтено» от 56 до 100 баллов	Выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на зачете, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.
«не зачтено» менее 56 баллов.	выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает две существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей программе.

## **Характеристика результатов освоения программы**

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

<b>Компетенция (код, содержание)</b>	<b>Индикаторы</b>
ОПК-1 - способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	<ul style="list-style-type: none"><li>- знает систему управления кадровым составом и развитии кадрового потенциала государственной гражданской службы;</li><li>- знает методологические, технологические и инструментальные аспекты обеспечения системы оценки на государственной гражданской службе;</li><li>умеет применять интервью по компетенциям в контексте решения задач развития и использовать результаты оценки в управлении профессиональной служебной деятельностью;</li><li>- способен осуществлять оценку кадров и эффективное применение технологий интервью по компетенциям в решении задач развития органов власти.</li></ul>
ПСК-1. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	<ul style="list-style-type: none"><li>- знает специализированные системы в области поиска и привлечения персонала, границы их применения;</li><li>- способен проводить собеседования и встречи с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности), извещение кандидата и нанимателя о результатах собеседования (встречи)</li></ul>
ПЛК-1 – коммуникативные навыки	<ul style="list-style-type: none"><li>- способен осуществлять коммуникативные взаимодействия с персоналом организации, проявляя уверенность в общении и расширяя круг контактов;</li><li>- умеет аргументированно объяснять другим свою точку зрения и оказывать влияние и заручаться поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.</li></ul>