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
«08» октября 2026г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«Личная эффективность лидера, управление энергией команды»

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчики:

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

А.С. Чувьюрова,
директор программы Федерального центра подготовки управленческих кадров
Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

А.С. Чувьюрова,
директор программы Федерального центра подготовки управленческих кадров
Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к реализации, протокол № 41 от «08» октября 2026 года.

Содержание

1. Общая характеристика программы 4

1.1. Цель и задачи реализации программы 4

1.2. Нормативные правовые акты 4

1.3. Планируемые результаты обучения 6

1.4. Категория слушателей 7

1.5. Формы и технологии обучения 7

1.6. Период обучения, срок освоения 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 10

3. Организационные условия реализации программы 10

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы 10

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы 11

4. Оценка качества освоения программы 13

4.1. Форма и объем итоговой аттестации 13

5. Индикаторы сформированных компетенций выпускника программы……...15

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

1.1. Цель и задачи реализации программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации *«Личная эффективность лидера, управление энергией команды»* разработана для руководителей и управленческих кадров, обладающих потенциалом для осуществления стратегического управления на региональном и отраслевом уровнях, и направлена на развитие навыков самоорганизации, управления приоритетами и нагрузкой, поддержания устойчивой работоспособности руководителя и создания организационных условий для результативной работы команды.

Целью реализации программы является совершенствование управленческих компетенций слушателя в области личной эффективности, управления временем, вниманием и рабочей нагрузкой, а также в сфере организации командной деятельности, обеспечивающей достижение результатов при рациональном использовании ресурсов и снижении риска хронической перегрузки.

Задачи реализации программы:

- сформировать системное представление о факторах личной эффективности руководителя и устойчивой результативности команды;
- развить навыки определения приоритетов, планирования деятельности и управления отвлекающими факторами;
- сформировать практические навыки анализа нагрузки, делегирования и распределения ресурсов между задачами;
- сформировать умение оценивать результаты изменений и разрабатывать план развития личной и командной эффективности.

1.2. Нормативные правовые акты

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

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
3. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
4. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».
5. Приказ РАНХиГС от 20.04.2026 № 02-00742/001 «Об утверждении порядка реализации дополнительных профессиональных программам в Академии».
6. 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».
7. Приказ РАНХиГС от 13.01.2026 №02-00010/001 «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию».
8. Приказ РАНХиГС № 01–6230 от 22.09.2017 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

9. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

10. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

11. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н.

12. 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».

13. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

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

15. 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.

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

17. Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ 31.10.2002 № 787 (ред. от 20.12.2003).

18. 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).

19. «Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки (к укрупненным группам специальностей и направлений подготовки), к профессиональному уровню, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих» (утв. Минтрудом России).

1.3. Планируемые результаты обучения

В соответствии с целями образовательной программы и задачами профессиональной деятельности выпускник программы должен обладать следующими основными компетенциями (см.табл.1.3.1).

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению
(результаты обучения)

Виды деятельности	**Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК** (формируются и (или) совершенствуются)	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
ВД 1. Стратегическое управление персоналом	ПСК-1[2]. Реализация системы стратегического управления персоналом	*Владеть навыками* внедрения и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала	*Знать:* теорию управления организацией, политика и стратегия управления персоналом; политику управления персоналом, корпоративная социальная политика, корпоративная культура; методы оценки результатов и эффективности труда	*Уметь:* управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	**Код и наименование универсальной компетенции выпускника**	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
Разработка и реализация проектов	УК-2.[3] Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	*Владеть:* навыками организации и управления проектами на всех этапах жизненного цикла; методами принятия обоснованных управленческих решений в условиях ограниченности ресурсов; инструментами мониторинга и оценки достижения целей национальных проектов	*Знать:* способы эффективного целеполагания, ключевых показателей эффективности; методы и инструменты управления проектами; порядок разработки и реализации государственных программ и национальных проектов; методы оценки имеющихся ресурсов и	*Уметь:* определять круг задач в рамках поставленной цели; выбирать оптимальные способы их решения с учётом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений; участвовать в разработке и реализации национальных и региональных проектов; соотносить локальные задачи с целями

[2] Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция H/02.7).

[3] Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

			ограничений при принятии управленческих решений	национального развития
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	**Характеристики компетенций (умения)**	**Поведенческие индикаторы**		
Командное взаимодействие	ПЛК-1.[4] 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.		

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются руководители высшего звена, имеющие управленческий опыт не менее 5 лет (и желающие обновить знания и навыки в области управления личной эффективностью, расстановкой приоритетов, поддержанием работоспособности и формированием устойчивой, энергичной команды).

Требования к слушателю программы: высшее образование.

1.5. Формы и технологии обучения

Очная форма обучения (с применением электронного обучения).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Продолжительность обучения составляет 5 дней (см.табл. 2.1.1).

Общая трудоемкость программы - 36 академических часов, из которых 18 ак.часов контактной работы со слушателем, в т.ч. 2 ак. часа итоговой аттестации; 18 ак. часов самостоятельной работы с применением электронного обучения.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 40 человек, практической (семинарской) группы – 10-15 человек.

1.6. 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».

[4] Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения - 5 дней				
1 день	**2 день**	**3 день**	**4 день**	**5 день**
СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	УЗ	УЗ/ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.
СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.
ИА – итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Личная эффективность лидера, управление энергией команды»

№ п/п	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 (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости, час.	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	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	18	19
1.	Личная эффективность лидера	10	4	2	2									6				ПСК-1
2.	Управление энергией команды: нагрузка, вовлечённость и взаимодействие	10	4	2	2									6				ПСК-1 ПЛК-1
3.	Устойчивая результативность: внедрение и оценка изменений	10	4	2	2									6				ПСК-1 ПЛК-1
4.	Проектная работа	4	4		4													УК-2
	Итого:	**34**	**16**	**6**	**10**									**18**				
	Итоговая аттестация:	**2**															**2/З***	**ПСК-1 УК-2 ПЛК-1**
	Всего:	**36**	**16**	**6**	**10**									**18**			**2**	

***Итоговая аттестация предполагает зачет в устной форме.

2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1

Содержание темы

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Личная эффективность лидера	Личная эффективность и результативность. Цели и ценности руководителя. Аудит рабочего времени. Приоритизация задач. Матрица срочности и важности. Планирование дня и недели. Резервы времени. Управление вниманием и отвлекающими факторами. Пересмотр обязательств и согласование ожиданий.
2.	Управление энергией команды: нагрузка, вовлечённость и взаимодействие	Ресурсы и загрузка команды. Признаки организационного неблагополучия без постановки диагнозов. Распределение задач и полномочий. Делегирование. Ясность ролей и приоритетов. Поддерживающая обратная связь. Признание вклада. Правила совещаний и рабочих коммуникаций. Организационные меры снижения перегрузки.
3.	Устойчивая результативность: внедрение и оценка изменений	Диагностика управленческих процессов. Выбор приоритетных улучшений. Показатели результата, нагрузки и качества взаимодействия. Сбор обратной связи с соблюдением конфиденциальности. Анализ эффекта и корректировка действий. Индивидуальный план развития лидера.
4.	Проектная работа	Этапы проектной работы. Планирование и подготовка. Проектирование и разработка плана. Реализация проекта. Анализ и интерпретация результатов. Оценка и рефлексия. Виды проектной работы

3. Организационно-педагогическое обеспечение

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 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.

Занятия с применением дистанционных образовательных технологий по реализуемой программе проводятся через систему дистанционного обучения (СДО) Института ВШГУ. 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 (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.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Самостоятельная работа

Слушатели самостоятельно изучают электронные курсы, размещенные на платформе new.portal.gosedu.ru:

- Принятие решений.
- Управление конфликтами и сложными коммуникациями в команде.
- Стратегическое планирование.
- Системное мышление.

Нормативные правовые документы:

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 08.03.2026, с изм. от 29.09.2026) «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями). — Текст: электронный // КонсультантПлюс [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.
4. Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 (ред. от 07.07.2026) «О системе управления государственными программами Российской Федерации» (вместе с

«Положением о системе управления государственными программами Российской Федерации») (с изм. и доп., вступ. в силу с 17.07.2026).

Основная литература:

1. Балашов А. И., Рогова Е. М., Тихонова М. В., Ткаченко Е. А. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21476-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/581725.
2. Борщевский Г. А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 299 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/545394.
3. Горбашко Е. А. Управление проектами: учебник для вузов / Е. А. Горбашко; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19021-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568979](https://urait.ru/bcode/568979.
4. 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, 2025. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13964-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567676.
5. Савина Н. В. Основы тайм-менеджмента: учебник для вузов / Н. В. Савина. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 101 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19580-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/569182/.
6. Слинкова О. К. Персональный менеджмент: учебник для вузов / О. К. Слинкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16189-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567231/.
1. Спивак В. А. Основы лидерства: учебник для среднего профессионального образования / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 395 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17457-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/osnovy-liderstva-589411#page/1.
7. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21476-5.

Дополнительная литература:

1. Зуб А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560386.
2. Москвин С. Н. Управление проектами в сфере образования: учебник для вузов / С. Н. Москвин. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11817-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/upravlenie-proektami-v-sfere-obrazovaniya-566613#page/1.
3. Резник С. Д., Соколова О. И., Черниковская М. В. Управление командой: учебное пособие для вузов / С. Д. Резник, О. И. Соколова, М. В. Черниковская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 214 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-

5-534-01733-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/545742.

4. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / под редакцией И. В. Мищенко, Н. С. Плаксиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 294 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02128-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/545743.

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в устной форме.

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. Итоговая аттестация проводится на основе принципов объективности и независимости оценки качества подготовки слушателей.

Примерные вопросы к итоговой аттестации:

1. Как соотносятся личная эффективность и результативность руководителя?
2. Как связать личные рабочие приоритеты с целями организации?
3. Как провести аудит рабочего времени и выявить основные потери?
4. Какие методы приоритизации задач может использовать руководитель?
5. Как применять матрицу срочности и важности? В чём её ограничения?
6. Как составить реалистичный план дня и недели?
7. Для чего нужны резервы времени и как их учитывать?
8. Как управлять отвлекающими факторами и цифровыми коммуникациями?
9. Каковы риски постоянного переключения между задачами?

10. Какие признаки в организации работы могут указывать на хроническую перегрузку?
11. Чем управление личными ресурсами отличается от увеличения продолжительности рабочего дня?
12. Как организовать чередование сосредоточенной работы и перерывов?
13. Как руководитель может регулировать собственные эмоциональные реакции в сложной беседе?
14. Как согласовать профессиональные границы и правила доступности?
15. Что понимается под энергией команды в управленческом контексте?
16. Как оценить распределение нагрузки между участниками команды?
17. Какие организационные причины могут стоять за снижением вовлечённости?
18. Какие задачи целесообразно делегировать и какие условия необходимо обеспечить?
19. Как ясность ролей и приоритетов влияет на командное взаимодействие?
20. Как провести поддерживающую беседу с сотрудником, сообщающим о перегрузке?
21. Какие правила совещаний помогают сократить непроизводительные затраты времени?
22. Как давать обратную связь и признавать вклад сотрудников?
23. Почему профилактические меры не должны ограничиваться обучением сотрудников саморегуляции?
24. Какие показатели использовать для оценки личной и командной эффективности?
25. Как разработать план изменений на 30–60–90 дней?
26. Руководитель постоянно переносит стратегические задачи из-за срочных поручений. Предложите план действий.
27. Два сотрудника перегружены, остальные имеют свободные ресурсы. Как проверить причины и перераспределить работу?
28. После завершения крупного проекта результативность команды снизилась. Какие данные нужно собрать и какие действия рассмотреть?
29. Сотрудник сообщает о выраженном истощении. Как организовать разговор, не выходя за пределы компетенции руководителя?
30. В команде приняты вечерние сообщения с ожиданием немедленного ответа. Как пересмотреть правила, учитывая реальные рабочие потребности?

Критерии оценки слушателя на итоговой аттестации

Баллы рейтинговой оценки	**Оценка**	**Требования к знаниям**
51-100	*«зачтено»*	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он продемонстрировал освоение содержания программы: понимает сущность личной эффективности руководителя, управления приоритетами, временем и рабочей нагрузкой, а также принципов поддержания устойчивой результативности команды; правильно раскрывает основные понятия, подходы и инструменты; способен применять полученные знания для анализа управленческих ситуаций, распределения нагрузки, делегирования, организации командного взаимодействия и разработки мер по повышению личной и командной эффективности. Ответы должны быть логичными, структурированными и соответствовать существу поставленных вопросов; слушатель должен уметь приводить примеры из практики, обосновывать свою позицию и делать

		выводы о возможностях, ограничениях и рисках предлагаемых решений.
0-50	*«не зачтено»*	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если он не продемонстрировал освоение содержания программы: не раскрывает ключевые понятия и подходы в области личной эффективности, управления временем и приоритетами, распределения нагрузки и поддержания результативности команды; допускает существенные ошибки в интерпретации основных положений; не способен применить полученные знания для анализа управленческих ситуаций, организации делегирования и разработки мер по повышению личной и командной эффективности. Ответы фрагментарны, нелогичны или не соответствуют существу поставленных вопросов.

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Реализация системы стратегического управления персоналом	– Формулирует на основе анализа деятельности команды управленческую задачу в области развития персонала и определяет способ её решения через реализацию системы стратегического управления персоналом. – Разрабатывает подход к управлению персоналом в рамках обозначенной задачи: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения. – Определяет потребность команды в компетенциях, оценивает загрузку и распределение задач между сотрудниками с учётом их готовности, ресурсов и зон развития. – Планирует мероприятия по развитию и поддержанию результативности персонала, включая постановку целей, делегирование, обратную связь, обучение и согласование приоритетов. – Разрабатывает план реализации изменений в управлении персоналом с использованием инструментов планирования, устанавливает контрольные точки и показатели результативности. – Осуществляет мониторинг хода реализации запланированных мероприятий, корректирует

	отклонения, вносит изменения в план и уточняет зоны ответственности участников.
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	– Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ её решения через реализацию проектного управления. – Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения. – Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учётом их заменимости. – Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования. – Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план, уточняет зоны ответственности участников проекта
ПЛК-1. Коммуникативные умения	– Способен применять методы управления межличностными отношениями, формировать команды, выявлять таланты, определения удовлетворенности работой; – Определяет и анализирует внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала.