

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  
«05» марта 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации

**РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА И ЭФФЕКТИВНЫЕ  
ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ**

---

*(наименование программы)*

Москва, 2026

**Разработчик:**

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

**Руководитель программы:**

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

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к утверждению и реализации, протокол № 08 от «05» марта 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.....	5
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.....	7
2.1. Календарный учебный график.....	7
2.2. Учебный план.....	8
2.3. Содержание программы по дисциплинам.....	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
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	15

Приложение 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно.

# 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

## 1.1. Цель и задачи реализации программы

**Цель реализации программы** – подготовить слушателя программы к эффективному управлению командами через развитие лидерских компетенций и освоение современных инструментов командообразования и управления персоналом.

### **Задачи реализации программы:**

- освоить современные технологии управления командами и процессами;
- развить лидерские качества для формирования высокопроизводительных команд;
- научиться выстраивать коммуникацию и делегировать полномочия в условиях цифровой трансформации;
- сформировать практические навыки подбора, оценки и развития сотрудников для достижения стратегических целей Академии.

## 1.2. Нормативные правовые акты

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативных правовых актов и стратегических 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 Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 (ред. от 13.12.2021) «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».

4. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 958.

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

6. 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).

7. Приказ РАНХиГС от 02.12.2025 № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

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

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

10. Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме (письмо Минобрнауки России от 21.04.2015 № ВК-1013/06).

11. 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);

– «Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих» (Постановление Правительства РФ от 31.10.2002 № 787, постановление Минтруда России от 09.02.2004 № 9).

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), профессиональные специализированные компетенции (ПСК) (формируются и совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
1. ВД Стратегическое управление персоналом организации	ПСК-1 <sup>2</sup> – разработка системы стратегического управления персоналом организации.	<i>Владеть навыками:</i> разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.	<i>Знать:</i> – методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности; – норм этики делового общения.	<i>Уметь:</i> – применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой; – соблюдать нормы этики делового общения.
<b>УК – универсальная компетенция «Командная работа и лидерство» (формируются и (или) совершенствуются)</b>				
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Практический опыт	Знания	Умения
Командная работа и лидерство	УК-3 <sup>3</sup> . Способен организовывать и руководить командой, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<i>Владеть:</i> - умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач; - навыками постановки цели в условиях командой работы; - способами управления командной работой в решении поставленных задач; - навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета; - методами и приемами работы в нестандартных	<i>Знать:</i> - методы, принципы, технологии управления персоналом, формирования команд для решения поставленных задач; - общие формы организации деятельности коллектива; - основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели; - возможные нестандартные ситуации, возникающие в процессе профессиональной деятельности	<i>Уметь:</i> - создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду; - учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег; - предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; - действовать в нестандартных

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

<sup>3</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 958.

		ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности		ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности
--	--	---	--	---

#### **1.4. Категория слушателей**

К освоению программы допускаются лица руководящего состава Цифрового блока Президентской академии, имеющие высшее образование.

#### **1.5. Формы и технологии обучения**

Формы обучения – очная.

#### **1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий**

Период обучения составляет: 2 дня.

Общая трудоемкость программы составляет 16 академических часов контактной работы со слушателем.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной/практической группы – 10 слушателей.

#### **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 – 2 дня	
1 день	2 день
УЗ	УЗ/ИА

*Календарные учебные графики заполнены с помощью условных обозначений:*

УЗ – учебные занятия.

ИА – итоговая аттестация.

## 2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план  
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
«Развитие лидерского потенциала и эффективные инструменты управления командой»

№ 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), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной	Практические (семинарские)	Контактная самостоятельная работа	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной	Практические (семинарские) 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	18	19
<b>1.1</b>	<b>Лидерство и работа в команде</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>8</b>													<b>ПСК-1 УК-3</b>
1.1.1	Вызовы современного мира	2	2		2													ПСК-1 УК-3
1.1.2	Компетенции и качества лидера	2	2		2													ПСК-1 УК-3
1.1.3	Лидерство и руководство. Модель лидерства	2	2		2													ПСК-1 УК-3
1.1.4	Командное взаимодействие	2	2		2													ПСК-1 УК-3
<b>1.2</b>	<b>Эффективная команда</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>													<b>ПСК-1 УК-3</b>
1.2.1	Теория межличностных потребностей	2	2	2														ПСК-1 УК-3
1.2.2	Доверие и ответственность в команде	2	2		2													ПСК-1 УК-3
1.2.3	Ошибки коммуникации в команде	2	2		2													ПСК-1 УК-3
	<b>Итого:</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>12</b>													
	<b>Итоговая аттестация:</b>	<b>2</b>																<b>2/3</b>
	<b>Всего:</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>12</b>													<b>2</b>

## 2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

### Содержание программы по темам

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
<b>1.1 Лидерство и работа в команде</b>	
Тема 1.1.1. Вызовы современного мира	Современный мир, как основной стимул постоянного развития. Тренды и их влияние на управленческую деятельность.
Тема 1.1.2. Компетенции и качества лидера	Компетенции и качества современного лидера. Рефлексия как драйвер саморазвития и самомотивации. Самооценка по компетенциям. Составление индивидуального плана развития.
Тема 1.1.3. Лидерство и руководство. Модель лидерства	Понятие лидерства. Типы и уровни лидерства. Отличие лидерства от менеджмента. Модель лидерства: направление (целеполагание), согласованность действий, приверженность цели.
Тема 1.1.4. Командное взаимодействие	Определение и признаки эффективной команды. Стадии развития команд. Роль лидера на каждом этапе командной динамики.
<b>1.2 Эффективная команда</b>	
Тема 1.2.1. Теория межличностных потребностей	Использование теории У. Шутца как инструмента распределения ролей в команде и построения коммуникаций. Определение собственного профиля по базовым потребностям (выраженный и требуемый уровень потребности). Особенности взаимодействия в команде людей с разными потребностями. Распределение ролей в команде и построение коммуникаций на основе индивидуальных межличностных.
Тема 1.2.2. Доверие и ответственность в команде	Доверие и конфликты в команде. Стратегии поведения в конфликте.
Тема 1.2.3. Ошибки коммуникации в команде	15 основных ошибок коммуникаций в команде. Диагностики и выявление ошибок коммуникации в команде участников. Генерация идей, способов преодоления и исправления ошибок. Кодекс командного взаимодействия.

### 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 «Развитие лидерского потенциала и эффективные инструменты управления командой» имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;

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.

#### 3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Слушатель имеет доступ к платформе <https://corp.gosedu.ru>. Слушатели обеспечиваются методическими и учебно-вспомогательными материалами, информационными справками.

##### Примеры практических заданий

1. *Оцените приведенные ниже формулировки целей по критериям SMART:*

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

– Перемещение бухгалтерии на новое место должно быть произведено поэтапно.

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

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

3. *Способы работы со стрессом*

Интеллектуальный / ментальный стресс.

Отметьте, какие ментальные установки Вы наблюдаете у себя:

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

4. *Переформулирование неконструктивных установок в позитивное утверждение:*

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

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

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

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

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

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

6. *Матрица выбора стратегии в конфликтной ситуации*

Опишите конфликтную ситуацию. Определите, кто действующие стороны и что

является проблемой. Проанализируйте каждый подход в этой ситуации и оцените результат его применения. Выберите оптимальную стратегию в данной ситуации.

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

#### 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/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/).
2. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

#### Основная литература:

1. Зуб, А. Т. Психология управления: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21628-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583011>.
2. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебник для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 3-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 56 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19863-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/557251>.
3. 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]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588859>.
4. 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>.
5. Управление и лидерство для начинающих руководителей / (HBR) Коллектив авторов – Москва: Альпина Паблицер, 2022. – 205 с. – ISBN 978-5-9614-8034-4. - Текст:

#### Дополнительная литература:

1. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536169>.
2. Мушин-Македонский, А. Нарративное лидерство: искусство вдохновлять и убеждать с помощью историй / А. Мушин-Македонский ; под редакцией Н. Быковой. — Москва : Альпина ПРО, 2022. — 266 с. — ISBN 978-5-907470-51-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122535.html>
3. Шамис, В. А. Менеджмент : практикум / В. А. Шамис, Г. Г. Левкин. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 85 с. — ISBN 978-5-4497-1820-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124748.html>
4. Дэниел, Гоулман Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Гоулман Дэниел, Бояцис Ричард, Макки Энни ; перевод А. Лисицына ; под редакцией В. Ионова, М. Савиной. — 6-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 304 с. — ISBN 978-5-9614-2247-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93042.html>

#### Интернет-ресурсы и справочные материалы:

1. <https://kontur.ru/articles/298> 10 качеств эффективного руководителя
2. <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://www.rambler.ru/> - Поисковая система
5. <https://yandex.ru/> - Поисковая система
6. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
7. <https://www.garant.ru/> - Гарант

## 4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Итоговая аттестация проводится в виде зачета. Оценивание производится по результатам проведения круглого стола. 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 вопросы к итоговой аттестации**

1. Компетенции и качества современного лидера.
2. Рефлексия как драйвер саморазвития и самомотивации.
3. Понятие лидерства. Отличие лидерства от менеджмента.
4. Определение и признаки эффективной команды.
5. Роль лидера на каждом этапе командной динамики.
6. Особенности взаимодействия в команде людей с разными потребностями.
7. Распределение ролей в команде и построение коммуникаций на основе индивидуальных межличностных.
8. Доверие и конфликты в команде. Стратегии поведения в конфликте.

Таблица 4.1

#### **Критерии оценки успеваемости слушателя на итоговой аттестации**

<b>Оценка</b>	<b>Требования к знаниям</b>
<i>«зачтено»</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он усвоил программный материал, излагает его на зачете, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний. Допускаются неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала.
<i>«не зачтено»</i>	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает тестовые задания.

## 5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 5.1

### Характеристика результатов освоения программы

Компетенция	Индикаторы
ПСК-1 – разработка системы стратегического управления персоналом организации.	<ul style="list-style-type: none"><li>- разрабатывает систему стратегического управления персоналом организации</li><li>- разрабатывает системы оценки и развития персонала</li><li>- управляет мотивацией персонала</li><li>- соблюдает нормы этики</li></ul>
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Владеет: <ul style="list-style-type: none"><li>- умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач;</li><li>- навыками постановки цели в условиях командой работы;</li><li>- способами управления командной работой в решении поставленных задач;</li><li>- навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета;</li><li>- методами и приемами работы в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности</li></ul>