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

«Ситуационное лидерство»

(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 *«Ситуационное лидерство»* разработана для руководителей и управленческих кадров, обладающих потенциалом для осуществления стратегического управления на региональном и отраслевом уровнях, и направлена на развитие гибкости управленческого поведения, повышение результативности взаимодействия с сотрудниками и формирование команд, способных решать задачи в изменяющихся условиях.

Целью реализации программы является совершенствование управленческих компетенций слушателя в области диагностики готовности сотрудников к выполнению конкретных задач, выбора и применения соответствующего стиля руководства, развития самостоятельности и ответственности сотрудников и повышения результативности командной работы.

Задачи реализации программы:

- сформировать системное представление о принципах ситуационного лидерства, возможностях и ограничениях его применения в управленческой деятельности;
- развить умение оценивать компетентность, мотивацию и уверенность сотрудников применительно к конкретной задаче;
- сформировать навыки выбора и адаптации директивного, наставнического, поддерживающего и делегирующего стилей руководства;
- развить способность управлять командным взаимодействием и оценивать результативность выбранных управленческих действий.

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

17. 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).

18. «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	*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

[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.

			ресурсов и ограничений при принятии управленческих решений	целями национального развития
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	*Владеть навыками* анализа кейсов, сопоставления альтернативных управленческих действий, распределения ролей в кейсе, согласование командных целей и способов взаимодействия.	Знать: методы анализа причин; критерии выбора решений; когнитивные ошибки диагностики, принципы командной работы, стили руководства, методы вовлечения и развития участников команды.	Уметь: отделять факты от предположений; выявлять причины проблем; оценивать последствия выбранного стиля, учитывать различия в готовности сотрудников; распределять ответственность; поддерживать результативное взаимодействие.

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются руководители высшего звена, имеющие управленческий опыт не менее 5 лет (и знания и навыки в области диагностики готовности сотрудников, выбора стиля руководства, делегирования полномочий и развития 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 7 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».

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения - 7 дней						
1 день	**2 день**	**3 день**	**4 день**	**5 день**	**6 день**	**7 день**
СР ЭО	СР ЭО	ВХ	ВХ	СР ЭО	УЗ	УЗ/ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

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

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Регулярный менеджмент»

№ 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.	Основы ситуационного лидерства и управленческая гибкость	10	4	2	2									6				ПСК-1
2.	Управленческие коммуникации	10	4	2	2									6				ПСК-1 УК-2 УК-3
3.	Делегирование задача и развитие команды	10	4	2	2									6				УК-3
4.	Проектная работа	4	4		4													УК-2
	Итого:	**34**	**16**	**6**	**10**									**18**				
	Итоговая аттестация:	**2**															**2/З***	**ПСК-1 УК-2 УК-3**
	Всего:	**36**	**16**	**6**	**10**									**18**			**2**	

*Итоговая аттестация предполагает зачет в устной форме.

2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1

Содержание темы

	Наименование темы	Содержание темы
1.	Основы ситуационного лидерства и управленческая гибкость	Лидерство и руководство. Ситуационный подход к управлению. Модель Херси — Бланшара и её развитие. Директивное и поддерживающее поведение. Четыре стиля руководства: директивный, наставнический, поддерживающий, делегирующий. Привычный стиль руководителя. Возможности и ограничения модели
2.	Управленческие коммуникации	Соотнесение стиля руководства с готовностью исполнителя. Постановка задач и согласование результата. Инструктаж, объяснение решений, обучение и поддержка. Активное слушание. Обратная связь и развивающая беседа. Адаптация объёма указаний и поддержки. Разбор сложных управленческих ситуаций.
3.	Делегирование задача и развитие команды	Оценка готовности к делегированию. Передача задач и полномочий. Границы ответственности и доступные ресурсы. Контрольные точки и критерии результата. Развитие компетентности и уверенности. Корректировка стиля при изменении задачи. Индивидуальный план развития. Оценка результативности лидерских действий.
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.
- Лидерство и принятие управленческих решений.
- Ситуативно-динамическое лидерство (СДЛ).
- Делегирование как компетенция руководителя.

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. Спивак В. А. Лидерство: учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/583187.

2. Менеджмент: учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько, Н. Н. Тренев и др.; под редакцией Т. Ю. Ивановой, В. И. Приходько. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00511-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/545740.

3. Управление организацией: учебник для вузов / В. Н. Парахина, Т. М. Максимцова, Н. И. Панов и др.; под редакцией В. Н. Парахиной, Т. М. Максимцовой. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 438 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00741-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/545741.

4. Спивак В. А. Лидерство. Практикум: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00898-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560181.

5. Спивак В. А. Организационное поведение: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 196 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21756-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/582025.

6. 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.

7. 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.

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. 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.

3. 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 для устного зачета:

1. В чём сущность ситуационного лидерства и отличие от применения одного постоянного стиля руководства?
2. Как соотносятся лидерство, руководство и формальные полномочия?
3. Какие параметры поведения руководителя используются для различения стилей?
4. Охарактеризуйте четыре стиля ситуационного руководства.
5. В чём заключаются возможности и ограничения модели ситуационного лидерства?
6. Почему готовность сотрудника оценивается применительно к конкретной задаче?
7. Как оценить компетентность сотрудника? Какие данные необходимо собрать?
8. Как различить недостаток навыков, мотивации, уверенности и ресурсов?
9. Какие вопросы помогут уточнить готовность сотрудника к задаче?
10. Какие ошибки руководитель может допустить при диагностике готовности сотрудника?
11. Как сложность, срочность и риски задачи влияют на выбор управленческих действий?
12. Когда целесообразен директивный стиль? Как избежать избыточного контроля?
13. Когда целесообразен наставнический стиль? Как сочетать указания с поддержкой?

14. Когда целесообразен поддерживающий стиль?

15. Какие условия необходимы для применения делегирующего стиля?

16. Как адаптировать постановку задачи к готовности сотрудника?

17. Как согласовать ожидаемый результат, сроки и критерии качества?

18. Как предоставить обратную связь по результатам выполнения задачи?

19. Как провести развивающую беседу с сотрудником?

20. Как определить границы полномочий и ответственности при делегировании?

21. Как установить контрольные точки, сохранив самостоятельность исполнителя?

22. Как оценить результативность выбранного стиля руководства?

23. Как корректировать стиль по мере развития сотрудника?

24. Как руководить командой, участники которой различаются по готовности к задачам?

25. Какие элементы должен включать индивидуальный план развития сотрудника?

26. Новый сотрудник мотивирован, но не имеет опыта выполнения задачи. Какие действия вы предпримете?

27. Опытный сотрудник сомневается в своих силах при выполнении новой задачи. Как организовать диагностику и поддержку?

28. Сотрудник уверенно справляется с задачей, но руководитель продолжает давать подробные указания. Какие риски возникают?

29. После делегирования задачи сроки нарушены. Как установить причины и скорректировать взаимодействие?

30. Сотрудник успешно выполнял привычные задачи, но получил принципиально новую. Как пересмотреть стиль руководства?

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 ситуационного лидерства, принципы диагностики готовности сотрудников к выполнению конкретных задач и логику выбора стиля руководства; правильно раскрывает основные понятия, подходы и инструменты; способен применять полученные знания для анализа управленческих ситуаций, выбора директивного, наставнического, поддерживающего или делегирующего стиля, организации делегирования и проведения развивающей беседы. 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 выбранного стиля руководства.
0-50	*«не зачтено»*	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если он не продемонстрировал освоение содержания программы: не раскрывает ключевые понятия и подходы в области ситуационного лидерства, диагностики готовности сотрудников и выбора стиля руководства; допускает

		существенные ошибки в интерпретации основных положений; не способен применить полученные знания для анализа управленческих ситуаций, обоснования выбора стиля руководства и организации делегирования. 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	- определяет потребности в развитии сотрудников с учётом стратегических целей организации и задач подразделения; - оценивает готовность сотрудника к выполнению конкретной задачи на основе анализа его компетентности, мотивации и уверенности; - выбирает и обосновывает стиль руководства с учётом готовности сотрудника, сложности задачи и условий её выполнения; - планирует мероприятия по развитию сотрудников, включая обучение на рабочем месте, наставничество, предоставление обратной связи и последовательное расширение самостоятельности; - определяет объём делегируемых полномочий, необходимые ресурсы и порядок контроля с учётом возможностей сотрудника и ожидаемых результатов; - оценивает результаты развития сотрудников и корректирует управленческие действия при изменении их готовности, рабочих задач и приоритетов организации.
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
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	– формулирует общую цель команды, определяет ожидаемые результаты и согласовывает приоритеты совместной деятельности; – разрабатывает командную стратегию достижения цели с учётом компетенций участников, имеющихся ресурсов и условий выполнения задач; - распределяет роли, задачи и ответственность между участниками команды с учётом их готовности к выполнению конкретных поручений; – адаптирует объём указаний и поддержки к потребностям участников команды, обосновывает выбор директивного, наставнического, поддерживающего или делегирующего стиля руководства; – организует взаимодействие участников команды, согласовывает правила коммуникации, предоставляет обратную связь и способствует разрешению разногласий; – осуществляет контроль достижения командных результатов, корректирует распределение задач и стиль руководства по мере изменения ситуации и развития участников команды.