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
«09» апреля 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

Технологии личностно-профессионального развития госслужащих

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчики:

Т.Б. Лаврова,
заместитель директора
Института ВШГУ РАНХиГС, к.э.н.

И.Б. Шебураков,
заместитель директора
Института «Высшая школа государственного управления»

С.А. Еварович,
директор центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна»
Института ВШГУ РАНХиГС, к.пед.н.

Руководители программы:

Т.Б. Лаврова,
заместитель директора
Института ВШГУ РАНХиГС, к.э.н.

Ю.В. Козлова,
заместитель директора
центра развития международных проектов
Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ и рекомендована к утверждению и реализации, протокол № 13 от «09» апреля 2026 года.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы 4
1.1. Цель реализации программы 4
1.2. Нормативные правовые акты 5
1.3. Планируемые результаты обучения 6
1.4. Категория слушателей 8
1.5. Формы и технологии обучения 8
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий 8
1.7. Документ о квалификации 8
2. Содержание программы 8
2.1. Календарный учебный график 8
2.2. Учебный план 9
2.3. Содержание программы по модулям/темам 11
3. Организационные условия реализации программы 13
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы 13
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы 13
4. Оценка качества освоения программы 19
4.1. Формы и объем итоговой аттестации 19
5. Индикаторы сформированных компетенций 20

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

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

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «*Технологии личностно-профессионального развития государственных служащих*» (далее – Программа). разработана в целях укрепления связей федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (далее – Академия) со странами дальнего зарубежья, а также:

- исполнения Указа Президента Российской Федерации от 20 апреля 2014 г. № 259 «Об утверждении Концепции государственной политики Российской Федерации в сфере содействия международному развитию» и Указа Президента РФ от 13 марта 2023 г. № 161 «О внесении изменений в Концепцию государственной политики Российской Федерации в сфере содействия международному развитию, утвержденную Указом Президента Российской Федерации от 20 апреля 2014 г. № 259»;
- реализации перечня поручений, утвержденного Президентом Российской Федерации В.В. Путиным по итогам заседания наблюдательного совета автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» от 29 июня 2024 г. Пр-1240 (пункт 3) в рамках комплексной государственной программы Российской Федерации «Содействие международному развитию»;
- исполнения раздела 8 «Реализация дополнительных профессиональных программ повышения квалификации» государственного задания Академии на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов, утвержденного заместителем Председателя Правительства Российской Федерации Д.Н. Чернышенко от 30 декабря 2025 г. № ДЧ-П8-51259 (далее – госзадание);
- реализации дополнительных профессиональных программ в сфере государственного управления для государственных гражданских служащих стран дальнего зарубежья.

Программа направлена на получение российского опыта в сфере личностно-профессионального развития госслужащих и включает образовательный компонент, обеспечиваемый ведущими преподавателями, практиками в области технологий развития госслужащих Российской Федерации, ознакомление с подходами, технологиями и оценкой профессионального развития госслужащих.

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель программы: развитие у участников системного понимания технологий личностно-профессионального развития в системе государственного управления.

Задачи программы:

1) Систематизировать знания о сущности, принципах и современных трендах личностно-профессионального развития госслужащих, включая модель управленческой готовности.
2) Освоить технологии организации непрерывного развития персонала, включая интеграцию процессов обучения в единый кадровый цикл и работу с кадровыми резервами.
3) Сформировать компетенции в области андрагогики, проектирования образовательных программ и проведения личностно-профессиональной диагностики.
4) Развить метакомпетенции в ключевых управленческих ролях: стратегическое лидерство, управленческая компетентность (самоуправление, команда), экспертно-аналитическая деятельность.

1.2. Нормативные правовые акты

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».
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».
4. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019 № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).
5. Приказ РАНХиГС от 02.12.2025 № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
6. Приказ от 13.01.2026 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».
7. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13.08.2020 № 1016.
8. Приказ Минтруда России от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом».
9. 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».
10. Приказ РАНХиГС от 22.09.2017 № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
11. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).
12. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1.
13. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
14. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»».
15. 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).
16. ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.
17. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219036.

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	**Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК) профессионально-личностные (ПЛК)** (формируются и (или) совершенствуются)	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-1[2]. Способен обеспечивать приоритет прав и свобод человека; соблюдать нормы законодательства Российской Федерации и служебной этики в своей профессиональной деятельности	*Владеть:* опытом соблюдения норм служебной этики в своей профессиональной деятельности; эффективных коммуникаций, мотивирующего руководства и самоуправления при решении задач личностно-профессионального и карьерного развития	*Знать:* – условия, принципы, механизмы соблюдения прав и свобод человека; – нормы законодательства Российской Федерации; нормы служебной деятельности и правила поведения; – принципы и технологии управленческого влияния, эффективного внутриорганизационного и межличностного взаимодействия	*Уметь:* – применять принципы соблюдения прав и свобод человека; – нормы законодательства Российской Федерации; – нормы служебной деятельности и правила поведения
ВД 2. Деятельность по развитию персонала	ПСК-1[3]. Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	*Владеть навыками:* организации мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	*Знать:* – систему, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры; – методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; – основы профессиональной ориентации	*Уметь:* анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала; составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала; применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры; определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры

[2] Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016.

[3] Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г. № 109н (трудовая функция D/01.6).

ВД 3. Деятельность по обеспечению персоналом	ПСК-2[4]. Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	*Владеть навыками:* анализа процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом; подготовки запросов о кандидатах в государственные органы в случаях, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации, и обработки полученных сведений	*Знать:* порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с поиском, привлечением, подбором и отбором кандидатов на вакантные должности; специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области обеспечения персоналом, границы их применения; тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих, профессиональные стандарты; нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права; законодательство Российской Федерации о персональных данных	*Уметь:* обеспечивать документационное сопровождение выхода кандидата на работу и перемещения персонала; работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам обеспечения персоналом, ведения поиска и учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности); обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	**Характеристика компетенций (умения)**	**Поведенческие индикаторы**		
Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1[5]. Умение управлять изменениями	– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; – разъясняет другим необходимость изменений; – в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую; – не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач; – быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот		

[4] Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция В/03.6).

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

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются иностранные граждане из стран ближнего и дальнего зарубежья.

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

1.5. Формы и технологии обучения

Очная (с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет: 6 недель 4 дня (см. табл. 2.1.1).

Общая трудоемкость программы – 126 академических часов, 64 академических часа – контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, включая 2 часа итоговой аттестации с применением дистанционных образовательных технологий; 62 академических часа – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 30 слушателей, практической (семинарской) группы – 30 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
(Республика Куба, Высшая школа подготовки государственных и правительственных кадров Кубы)

Период обучения – 6 недель 4 дня			
1 неделя	**2 неделя**	**3 неделя**	**4 неделя**
УЗ ДОТ	УЗ ДОТ	СР ЭО	СР ЭО
5 неделя	**6 неделя**	**4 дня**	
УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО ИА ДОТ	

Календарный учебный график заполнен с помощью следующих условных обозначений:

Условные обозначения:
УЗ ДОТ - учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.
СР ЭО – учебные занятия с применением электронного обучения.
ИА ДОТ – итоговая аттестация с дистанционных образовательных технологий.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Технологии личностно-профессионального развития государственных служащих»

№ п/п	Наименование модуля/темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа, 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 7	Индивидуальные и групповые консультации			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.	**Модуль 1. Личностно-профессиональное развитие госслужащих: сущность и подходы**	**44**							**24**	**24**				**20**		**ОПК-1 ПЛК-1 ПСК-1**
1.1.	Особенности профессиональной деятельности госслужащих в условиях изменений	8							4	4				4		ОПК-1 ПЛК-1
1.2.	Модель управленческой готовности: структура и содержание	10							6	6				4		ОПК-1
1.3.	Принципы организации личностно-профессионального развития госслужащих	8							4	4				4		ПСК-1 ПЛК-1
1.4.	Профессиональное развитие в едином кадровом цикле	8							4	4				4		ПСК-1 ПЛК-1
1.5.	Кадровые резервы: трансформация роли, подходы к формированию и развитию	6							2	2				4		ПСК-1 ПЛК-1
1.6	Россия в глобальном мире	4							4	4						
2.	**Модуль 2. Технологии непрерывного личностно-**	**46**							**26**	**26**				**20**		**ОПК-1 ПСК-1**

	профессионального развития госслужащих																**ПСК-2 ПЛК-1**
2.1.	Система профессионального развития госслужащих: возможности интеграции разных практик	9							4	4				5		ОПК-1 ПСК-1 ПЛК-1
2.2.	Андрагогические методы и инструменты в личностно-профессиональном развитии госслужащих	17							12	12				5		ОПК-1 ПСК-1 ПЛК-1
2.3.	Особенности проектирования и оценки качества образовательных программ для госслужащих	11							6	6				5		ПСК-2
2.4.	Оценка в образовательных программах. Типовая модель личностно-профессиональной диагностики и сопровождения индивидуального развития госслужащих	9							4	4				5		ПСК-2 ПЛК-1
3.	**Модуль 3. Управленческая готовность: лидер, менеджер, эксперт. Направления развития метакомпетенций**	**34**							**12**	**12**				**22**		**ОПК-1 ПСК-1 ПЛК-1**
3.1.	Лидер: стратегическое лидерство; настойчивость и целеустремленность, компетенция межличностного и социального взаимодействия.	11							4	4				7		ОПК-1 ПСК-1 ПЛК-1
3.2.	Менеджер: управленческая компетентность; компетентность самоуправления; готовность к командной работе.	11							4	4				7		ОПК-1 ПСК-1 ПЛК-1
3.3.	Эксперт: масштабность мышления; готовность к саморазвитию; экспертно-аналитическая компетентность	12							4	4				8		ОПК-1 ПСК-1 ПЛК-1
	Итого:	**124**							**62**	**62**				**62**		
	Итоговая аттестация:	**2**	**круглый стол**												**2/З**	
	Всего:	**126**							**62**	**62**				**62**	**2**	

2.3. Содержание программы по модулям/темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по модулям/темам

Номер и название модуля/ темы	Содержание модуля/темы
Модуль 1. Личностно-профессиональное развитие госслужащих: сущность и подходы	
1.1. Особенности профессиональной деятельности госслужащих в условиях изменений	Тенденции и тренды в государственном управлении. Требования к госслужащим в контексте изменений. Роль непрерывного личностно-профессионального развития в решении социально-значимых профессиональных задач.
1.2. Модель управленческой готовности: структура и содержание	Управленческий потенциал и управленческая готовность – соотношение понятий и области применения в оценке. Общая характеристика модели управленческой готовности. Составляющие управленческой готовности: Лидер, Менеджер, Эксперт. 9 метакомпетенций и применение профиля управленческой готовности. Профиль управленческой готовности руководителя и целевой профиль должности – возможности соотнесения в рамках оценки. Квартильный подход в построении целевых профилей по уровням управления.
1.3. Принципы организации личностно-профессионального развития госслужащих	Лично-профессиональное развитие: сущность и принципы. Правовое регулирование, организация и механизмы реализации профессионального развития государственных служащих России. Роль служащего в собственном профессиональном развитии: понимание собственных ресурсов, осознанность, субъектность.
1.4. Профессиональное развитие в едином кадровом цикле.	Единый кадровый цикл: основные элементы. Взаимосвязь процессов обучения и профразвития с оценкой, мотивацией и другими кадровыми процессами. Трансформация подходов в управлении профессиональным развитием служащих.
1.5. Кадровые резервы: трансформация роли, подходы к формированию и развитию	Кадровые резервы в России: традиции инновации. Виды кадровых резервов. Управленческие резервы, резервы в государственных органах, молодежные резервы. Кадровые резервы: технологии формирования и эффективного применения.
1.6. Россия в глобальном мире	Тема охватывает широкий спектр вопросов, связанных с ролью и позицией России на международной арене в текущем историческом этапе. В рамках этой темы рассматриваются основные аспекты внешней политики страны, её стратегические интересы, а также внутренние процессы, влияющие на её международное положение.
Модуль 2. Технологии непрерывного личностно-профессионального развития госслужащих	
2.1. Система профессионального развития госслужащих: возможности интеграции разных практик	Система профразвития госслужащих в России. Технология организации профразвития: целеполагание и планирование, определение потребности, выбор методов и средств, оценка качества обучения. Модель уровней зрелости системы профразвития госоргана. Роль кадровой службы в управлении профессиональным

	развитием. Корпоративные университеты в системе профессионального развития госслужащих.
2.2. Андрагогические методы и инструменты в личностно-профессиональном развитии госслужащих	Ускоренная профессионализация и персонализация профразвития госслужащих. Мотивация госслужащих к профразвитию. Роль руководителя в обеспечении профразвития подчиненных. Руководитель как наставник, модератор, преподаватель. Особенности обучения взрослых. Руководитель как квалифицированный заказчик программ ДПО и иных мероприятий профразвития.
2.3. Особенности проектирования и оценки качества образовательных программ для госслужащих	Субъекты проектирования образовательных программ: заказчик, методолог, эксперт-преподаватель. Классификация образовательных программ. Этапы проектирования программ. Архитектура образовательной программы для госслужащих в зависимости от целей программы (целевых групп). Подходы и методы оценки качества программ.
2.4. Оценка в образовательных программах. Типовая модель личностно-профессиональной диагностики и сопровождения индивидуального развития госслужащих	Типовая модель личностно-профессиональной диагностики и сопровождения индивидуального развития госслужащих в рамках образовательных программ. Практика развивающей обратной связи. Практики повышения заинтересованности слушателей в проведении оценки и получении индивидуальных развивающих отчетов.
Модуль 3. Управленческая готовность: лидер, менеджер, эксперт. Направления развития метакомпетенций	
3.1. Лидер: стратегическое лидерство; настойчивость и целеустремленность, компетенция межличностного и социального взаимодействия.	Стратегическое лидерство: оценка своего лидерского потенциала и расширить его границы. Стили лидерства. Настойчивость, целеустремленность: постановка целей и определение приоритетов; принятие решений Компетентности межличностного и социального взаимодействия: управление эмоциями партнеров по коммуникациям; убедительные переговоры; разрешение конфликтов.
3.2. Менеджер: управленческая компетентность; компетентность самоуправления; готовность к командной работе.	Управленческая компетентность: управление мотивацией сотрудников; делегирование; эффективные совещания. Компетентность самоуправления: работа с выгораниями и предотвращение последствий стресса; способы поддержания ресурсного состояния. Готовность к командной работе: распределение ролей в команде; способы увеличения продуктивности команды; работа с вовлеченностью членов команды.
3.3. Эксперт: масштабность мышления; готовность к саморазвитию; экспертно-аналитическая компетентность	Масштабность мышления: подходы к решению проблем; работа с контекстами Готовность к саморазвитию: способы осознанного освоения новых навыков; публичность эксперта.

	Экспертно-аналитическая компетентность: способы работы с информацией для анализа; методы оценки вариантов решений.

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей реализацию программы повышения квалификации, проведение итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом.

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

Обучение с применением электронного обучения включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов. Итоговая аттестация проходит в форме круглого стола с применением дистанционных образовательных технологий.

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.

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.

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 (например, Google).

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Примерный перечень тем для самоподготовки к лекционным занятиям

1. Оценка кадров: цели, задачи, место в системе управления кадрами.
2. Подходы в оценке кадров.
3. Модели стратегического управления и организационного развития через персонал.
4. Модель управленческой готовности.
5. Методы и технологи профессионального развития кадров.
6. Российский опыт: инструменты личностно-профессиональной диагностики и комплексной оценки госслужащих
7. Управленческая готовность, управленческий потенциал и управленческая зрелость.

Вопросы для подготовки к практическим занятиям

1. Тенденции и тренды в государственном управлении.
2. Система профразвития госслужащих в России.
3. Организационная культура и поведение, управленческая команда и личность руководителя в формировании кадровой стратегии и реализации кадровой политики.

4. Зрелость руководителя и ее ключевое отличие от профессионализма и компетентности. Как перейти от развития управленческих компетенций к формированию и развитию управленческой зрелости.
5. Особенности проектирования и оценки качества образовательных программ для госслужащих.
6. Подходы и методы оценки качества программ.
7. Работа с кадровыми резервами России.

Примерные задания для самостоятельной работы

Самостоятельная работа слушателей – это 62 академических часа работы с применением электронного обучения. Слушатели изучают специально разработанный и переведенный на английский язык электронный курс по теме личностно-профессиональное развитие госслужащих на new.portal.gosedu.ru.

Рекомендуемый перечень вопросов для самостоятельной работы

1. Проанализируйте современные тренды в государственном управлении и их влияние на требования к личностно-профессиональным компетенциям госслужащих. Какие навыки становятся критически важными в условиях цифровой трансформации?
2. Раскройте структуру модели управленческой готовности (Лидер, Менеджер, Эксперт). Как соотнести собственный профиль управленческой готовности с целевым профилем занимаемой должности?
3. Опишите принципы организации личностно-профессионального развития госслужащих. Какую роль играет осознанность и субъектность служащего в построении индивидуальной траектории развития?
4. Проанализируйте взаимосвязь процессов обучения, оценки и мотивации в рамках единого кадрового цикла. Как обеспечить интеграцию индивидуального плана развития в систему кадровых процессов органа власти?
5. Раскройте особенности андрагогического подхода в обучении взрослых госслужащих. Как руководителю эффективно выступать в роли наставника, модератора и заказчика образовательных программ?
6. Опишите этапы проектирования образовательной программы для госслужащих. Какие критерии качества следует учитывать при оценке результативности программ личностно-профессионального развития?
7. Проанализируйте типовую модель личностно-профессиональной диагностики. Какие инструменты самооценки и развивающей обратной связи наиболее эффективны для формирования индивидуального плана развития?
8. Раскройте содержание метакомпетенции «Стратегическое лидерство». Какие стили лидерства наиболее востребованы в системе государственного управления и как развивать свой лидерский потенциал?
9. Опишите инструменты компетентности самоуправления: методы работы с профессиональным выгоранием, техники поддержания ресурсного состояния, стратегии тайм-менеджмента для госслужащего.
10. Проанализируйте факторы эффективной командной работы в государственном органе. Как распределять роли в команде и повышать вовлеченность сотрудников в достижение общих целей?
11. Раскройте подходы к развитию экспертно-аналитической компетентности. Какие методы работы с информацией и оценки вариантов решений способствуют формированию масштабности мышления госслужащего?

Нормативные правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399.
2. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» https://base.garant.ru/185886.
3. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ О государственной гражданской службе Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601.
4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798.
5. Федеральный закон от 11.06.2021 № 170-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» http://www.kremlin.ru/acts/bank/46880.
6. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841.
7. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023.
8. Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358750/5bbe53a63a84f5a442217f1753b14cfa14a1a6d3.
9. Федеральный закон от 31.07.2020 № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» https://base.garant.ru/74451176.
10. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ О противодействии коррупции» https://base.garant.ru/12164203/?ysclid=lwdjlcotg5845891586.
11. Федеральный закон от 21.12.2021 № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» https://base.garant.ru/403266160/?ysclid=m74ssjfq3x893202196.
12. Постановление Правительства РФ от 10.03.2022 № 336 «Об особенностях организации и осуществления государственного контроля (надзора), муниципального контроля» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411233/#dst100086.
13. Постановление Правительства РФ от 10.10.2020 № 1646 «О мерах по обеспечению эффективности мероприятий по использованию информационно-коммуникационных технологий в деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов управления государственными внебюджетными фондами» (вместе с «Положением о ведомственных программах цифровой трансформации») https://www.consultant.ru/law/hotdocs/65155.html.
14. Распоряжение Президента Российской Федерации от 30.09.2024 № 310-рп об организации в 2024 году дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих за пределами Российской Федерации https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/410359776.
15. Распоряжение Правительства РФ от 22.10.2021 № 2998-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402867092.
16. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16.03.2024 № 637-р “Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления” https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408634367/?ysclid=m74su32jhi241553218

17. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 (протокол № 21) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505.
18. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654.
19. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/?ysclid=lwdjpdrcg573243796.
20. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509.
21. Указ Президента РФ от 21.09.2009 № 1065 (ред. от 31.12.2025) "О проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению" (вместе с "Положением о проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению") https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_91754.

Основная литература:

1. Анисимов, О.С. Профессиональное развитие государственных служащих: теория и практика / О.С. Анисимов. – М.: Изд-во РАГС, 2020. – 312 с.
2. Богатырев, Е. Д. Этика государственной и муниципальной службы: учебник для вузов / Е. Д. Богатырев, А. М. Беляев, С. Г. Еремин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19226-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561399.
3. Борщевский, Г. А. Государственная служба: учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 288 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17197-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559447.
4. Воробьева, О.А. Психологическая диагностика в системе управления персоналом государственной службы / О.А. Воробьева. – М.: РУСАЙНС, 2022. – 156 с.
5. Гусейнов, Р.М. Кадровый резерв государственной гражданской службы: формирование и развитие / Р.М. Гусейнов. – М.: Проспект, 2021. – 224 с.
6. Еварович, С.А. Профессиональное развитие в едином кадровом цикле государственной службы / С.А. Еварович, Л.Н. Татаринова. – М.: Изд-во РАНХиГС, 2023. – 189 с.
7. Иванов, В.Н. Государственная служба России: проблемы и перспективы развития / В.Н. Иванов. – М.: Юрайт, 2022. – 345 с. Каган, М.С. Философия образования для XXI века / М.С. Каган. – СПб.: Петрополис, 2020. – 432 с.
8. Кадровые технологии государственной и муниципальной службы: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией Л. В. Фотиной. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 367 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13314-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/589095.
9. Кадырова, Г. М. Эффективность и результативность деятельности органов власти: учебник и практикум для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е.

Прокофьева. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 247 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15814-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/589181.
10. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебник для вузов / М. В. Кларин. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 288 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02811-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/584788.
11. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/544419.
12. Лаврова, Т.Б. Формирование и развитие кадровых резервов в системе государственного управления / Т.Б. Лаврова. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 178 с.
13. Механизмы управления профессиональным развитием государственных служащих: учебное пособие / под ред. А.В. Дульщикова. – М.: Изд-во РАГС, 2021. – 267 с.
14. Модель управленческой готовности государственных служащих: методическое пособие / сост. А.В. Рожок, О.А. Воробьева. – М.: РАНХиГС, 2023. – 145 с.
15. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/543416.
16. Организация профессионального развития государственных служащих: учебно-методическое пособие / под ред. Л.Н. Татариновой. – М.: Юрайт, 2022. – 298 с.
17. Прокофьев, С. Е. Государственный менеджмент: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 248 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15813-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/589094.
18. Прокофьев, С. Е. Теория и механизмы современного государственного и муниципального управления: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 702 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17575-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/533351.
19. Пряжникова, Е. Ю. Психология труда: теория и практика: учебник для вузов / Е. Ю. Пряжникова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21553-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/577330.
20. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567301.
21. Шувалова, Н. Н. Этика и этикет государственной и муниципальной службы: учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шувалова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 368 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15803-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/509778.

Дополнительная литература:

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник для среднего профессионального образования / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва:

Издательство Юрайт, 2026. — 382 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20439-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/587723.
2. Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление: учебник для вузов / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 281 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20199-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/581375.
3. Водопьянова, Н. Е. Психология управления персоналом. Психическое выгорание: учебник для вузов / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07711-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/585355.
4. Государственная и муниципальная служба: учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е. В. Охотского. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16260-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: https://urait.ru/bcode/530701/p.2.
5. Деркач, А.А. Акмеология: психология достижения вершин профессионализма / А.А. Деркач. – М.: РАГС, 2020. – 423 с.
6. Иванова, С.В. Стратегическое лидерство в государственном управлении / С.В. Иванова. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 234 с.
7. Каган, М.С. Мир общения: проблема межсубъектных отношений / М.С. Каган. – М.: Политиздат, 2020. – 319 с.
8. Охотский, Е. В. Теория и механизмы современного государственного управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Охотский, Т. А. Занко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 933 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18509-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568911.
9. Система государственного и муниципального управления: учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой, О. В. Паниной, С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 545 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19168-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/588215.
10. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации: учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 309 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16900-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/584037.

Интернет-ресурсы:

- Официальные ресурсы органов государственной власти Российской Федерации http://www.gov.ru/
- Официальный сайт федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» https://gossluzhba.gov.ru/
- Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: https://mintrud.gov.ru
- Сайт по кадровому делопроизводству https://www.kadrovik-praktik.ru/
- Журнал КСК Эксперт https://journal.ksk.expert/
- Документы – Правительство России http://government.ru/rugovclassifier/622/main/
- Портал государственных услуг http://www.gosuslugi.ru/

Справочные системы:

- http://nlr.ru/ - Российская национальная библиотека
- https://rusneb.ru/ - Национальная электронная библиотека
- https://www.rsl.ru/ - Российская государственная библиотека
- https://yandex.ru/ - Поисковая система
- http://www.consultant.ru/ - Консультант плюс
- https://www.garant.ru/ - Гарант

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в формате 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.

Примеры вопросов для проведения итоговой аттестации

Формат: круглый стол по теме «Практическое применение полученных знаний в служебной деятельности».

1. Цели и задачи оценки кадров.
2. Инструменты оценки личностно-профессиональных характеристик.
3. Эволюция подходов к оценке и практик применения оценки.
4. Управленческий потенциал управленческой готовности.
5. Профиль управленческой готовности руководителя.
6. Российский опыт осуществления личностно-профессиональной диагностики госслужащих.

7. Трансформация подходов в управлении профессиональным развитием служащих.
8. Технология организации профессионального развития кадров органов власти.
9. Кадровые резервы в Российской Федерации.
10. Формирование эффективной команды в органах власти.
11. Компетенции и качества современного лидера в государственном управлении.
12. Лидерство и руководство.
13. Работа в команде.
14. Эффективное управление временем.
15. Управление конфликтами.
16. Совершенствование навыков эффективной коммуникации и делового письма.
17. Переговоры и деловые коммуникации.
18. Публичные выступления.
19. Эффективное проведение совещаний.
20. Управление изменениями.

Таблица 4.1.1

Критерии оценивания слушателя на итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	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, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Допускаются неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при выполнении практических работ
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, путается в ответах, показывает отрывочные знания, не отвечает или затрудняется отвечать на основные и дополнительные вопросы. Как правило, оценка «незачет» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

5. Индикаторы сформированных компетенций

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен обеспечивать приоритет прав и свобод человека; соблюдать нормы законодательства Российской Федерации и служебной этики в своей профессиональной деятельности	Владеет комплексным представлением об организации и осуществлении наставничества на государственной гражданской службе как одного из наиболее эффективных инструментов профессионального развития сотрудников
ПСК-1. Организация и проведение мероприятий по развитию и	Владеет основными навыками организации процесса наставничества на государственной гражданской

построению профессиональной карьеры персонала	службе и способен определять траектории карьерного развития персонала.
ПСК-2. Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	Применяет современные кадровые технологии на государственной службе и внедрять изменения в государственных органах. Обеспечивает документационное сопровождение выхода кандидата на работу и перемещения персонала.
ПЛК-1. Умение управлять изменениями	– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; – разъясняет другим необходимость изменений; – в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую; – не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач; – быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот