

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Центр Базовой организации СНГ по подготовке кадров в области
государственного управления
функционального блока «Международная деятельность»

«УТВЕРЖДАЮ»
Проректор РАНХиГС
А.М. Марголин
« 20 » 03. 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

Навыки эффективного взаимодействия в команде

Москва, 2026

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 04E1D2080229B3F64B41CFED08B01D65A9
Владелец: Марголин Андрей Марсович
Действителен: с 29.07.2025 до 29.07.2026

Разработчик:

к.полит.н., преподаватель кафедры
управления природопользованием и охраны
окружающей среды ИГСУ РАНХиГС

Н.П. Арапова

Руководитель программы:

к. полит.н., директор
центра Базовой организации СНГ
по подготовке кадров в области
государственного управления
функционального блока
«Международная деятельность»

С.Г. Старцева

Руководитель

структурного подразделения:

к. полит.н., директор
центра Базовой организации СНГ
по подготовке кадров в области
государственного управления
функционального блока
«Международная деятельность»

С.Г. Старцева

Программа повышения квалификации рассмотрена на заседании методического совета функционального блока «Международная деятельность» и рекомендована к реализации, протокол № 03 от «20» 03. 2026 г.

Содержание

1	Общая характеристика программы.....	4
1.1	Цель и задачи реализации.....	4
1.2	Нормативные правовые акты	4
1.3	Планируемые результаты обучения	5
1.4	Категория слушателей	7
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	10
2.3	Содержание программы по темам	12
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.....	18
5	Индикаторы сформированных компетенций.....	22

1 Общая характеристика программы

1.1 Цель и задачи реализации

Целью программы повышения квалификации «Навыки эффективного взаимодействия в команде» (далее – Программа) является формирование компетенций, позволяющих улучшить качество взаимодействия в команде через развитие самопознания и инструментов эмоционального интеллекта для решения практических задач государственного управления и качества взаимодействия с гражданами.

В Программе ставятся следующие задачи:

- раскрыть роль самопознания как основы профессионального развития руководителя в государственном секторе;
- сформировать понимание взаимосвязи между осознанностью, эмоциональной регуляцией и качеством управленческих решений;
- отработать практические инструменты распознавания и управления эмоциями в сложных коммуникативных ситуациях;
- развить навыки эмпатического взаимодействия с подчинёнными, коллегами и гражданами;
- создать индивидуальные планы применения полученных инструментов в ежедневной управленческой практике;
- улучшить понимание интересов и задач другой стороны и умение переключаться между деловым и бытовым режимами общения;
- сформировать коммуникационные компетенции взаимодействия с «трудными» и «токсичными» коллегами.

1.2 Нормативные правовые акты

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
2. Указ Президента РФ от 21.02.2019 N 68 (ред. от 26.06.2023) «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с "Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации").
3. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 29.09.2025) «О системе государственной службы Российской Федерации».
4. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
5. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 29.12.2025) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2026).
6. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
7. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (Зарегистрировано в Минюсте России 22.04.2025 N 81928).
8. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. № 1000 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление».
9. Приказ Минтруда России от 27.04.2023 N 395н «Об утверждении профессионального стандарта 12.019 «Психолог в служебной деятельности» (Зарегистрировано в Минюсте России 29.05.2023 N 73588).
10. Приказ Минтруда России от 09.03.2022 N 109н «Об утверждении профессионального стандарта 07.003 «Специалист по управлению персоналом» (Зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2022 N 68136).

11. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 года №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

12. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2020 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

13. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 года № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждении в Академии дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

14. Приказ ректора РАНХиГС от 13.01.2026 г. № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ».

15. ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утв. 31.10.2002г № 787.

1.3 Планируемые результаты обучения

Таблица 1- Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции ОПК, или трудовые функции ПСК ² (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	ОПК ¹ -1. Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти	Норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти	Обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционной направленности в деятельности органа власти	Навыки соблюдения норм служебной этики и антикоррупционной направленности в деятельности органа власти

	ПСК²-1. Осуществление стратегического управления психологической работой	Нормативных правовых актов и ведомственных документов, регламентирующих трудовые отношения; положений психологии управления; норм профессиональной этики и делового общения; основы стратегического планирования	Подбирать и применять адекватные задачам инструменты мотивирования сотрудников; оценивать ситуацию и составлять прогноз развития ситуации в особых условиях	Навыки принятия решений по планированию и организации деятельности в особых условиях; разработки и утверждения политики материального и нематериального стимулирования в рамках компетенции
	ПСК³-2. Реализация корпоративной социальной политики	Структуры, целей, стратегии и политики организации по персоналу; специализированных информационных систем, цифровых услуг и сервисов по управлению персоналом в области корпоративной социальной политики, границы их применения	Определять эффективность мероприятий реализуемой корпоративной социальной политики; проводить мероприятия в соответствии с корпоративной социальной политикой	Навыки оценки эффективности мероприятий корпоративной социальной политики; подготовки предложений по совершенствованию мероприятий корпоративной социальной политики
	ПСК³-3. Реализация системы стратегического управления персоналом	Организации управления развитием организации; методов внедрения системы управления персоналом; основы социологии, психологии,	Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы; вести переговоры по вопросам социального	Навыки внедрения политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом; внедрения и поддержания корпоративной

		экономики и труда и управления социальным развитием организации;	партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, представительных органах работников и организациях по вопросам персонала; формировать и проводить социальную политику и социальные программы	культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала;
УК - универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
УК ¹ -3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Принципов и технологий руководства командой, выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели.	Руководить работой команды; разрабатывать командную стратегию, для достижения поставленной цели	Навыки руководства работой команды; разработки командной стратегии для достижения поставленной цели	

¹ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление Утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. N 1000.

²Профессиональный стандарт 12.019 «Психолог в служебной деятельности». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 27.04.2023 № 395н, трудовая функция Е/02.7.

³Профессиональный стандарт 07.003 «Специалист по управлению персоналом». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н, трудовые функции Е/02.6, Н/02.7.

1.4 Категория слушателей

К освоению программы допускаются:

- лица, имеющие высшее образование (бакалавриат, специалитет, магистратура);
- государственные гражданские и муниципальные служащие;
- лица, рассматриваемые в качестве кадрового резерва или преемников на управленческие позиции в органах государственного и муниципального управления.

1.5 Формы и технологии обучения

Форма обучения очная, с применением дистанционных образовательных технологий. Общая трудоемкость программы составляет 80 академических часов, из них 24 часа учебных занятий, 12 часов учебных занятий с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ), 10 часов групповых консультаций с применением ДОТ, 32 часа отводятся на самостоятельную работу слушателей и 2 академических часа на итоговую аттестацию с применением ДОТ.

1.6 Период обучения, срок освоения и режим занятий

Общая продолжительность обучения 14 дней в очной форме с применением дистанционных образовательных технологий.

Срок освоения программы - 80 академических часов.

Продолжительность занятий не более 8 часов в день, 6 дней в неделю.

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

Условные обозначения:

УЗ – учебные занятия;

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ);

ГК ДОТ – групповые консультации с применением дистанционных образовательных технологий;

СР – самостоятельная работа;

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий;

В – выходной день.

Таблица 2- Календарный учебный график

Период обучения – 14 дней						
1	2	3	4	5	6	7
ГК ДОТ	СР	В	УЗ	УЗ	УЗ	СР
8	9	10	11	12	13	14
ГК ДОТ СР	СР	В	УЗ ДОТ СР	УЗ ДОТ СР	УЗ ДОТ СР	ГК ДОТ ИА ДОТ

2.2 Учебный план

Таблица 3- Учебный план

№п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час) ⁹	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия	Практические (семинарские) занятия /в	Групповые консультации, час			Лекции/ в интерактивной	Лабораторные занятия (практикум)	Практические (семинарские) занятия /в	Групповые консультации, час					
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20
1.	Тема 1. Самопознание — фундамент эффективного руководства	16	6	4		2			2				2	8	-	-	-	УК-3 ОПК-1 ПСК-1
2.	Тема 2. Эмоциональный интеллект как инструмент управления людьми	22	6	4		2			8	4		2	2	8	-	-	-	УК-3 ПСК-2 ПСК-3
3.	Тема 3. Эмоциональный интеллект и жизнестойкость: антистресс и профилактика выгорания	18	6	4		2			4				4	8	-	-	-	УК-3 ПСК-2 ПСК-3
4.	Тема 4. Управление впечатлениями.	22	6	4		2			8	4		2	2	8				УК-3 ОПК-1 ПСК-1
5.	Итого:	78	24	16		8			22	8		4	10	32	-	-	-	
6.	Итоговая аттестация	2															3(ДОТ)2	УК-3 ОПК-1

																		ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
	Bcero:	80	24	16		8			22	8		4	10	32	-	-	2	

2.3 Содержание программы по темам

Таблица 4 - Содержание программы по темам

Номер темы и её наименование	Содержание темы
Тема 1. Самопознание — фундамент эффективного руководства	Основы самопознания для руководителя в контекст государственной службы. Ценности и мотивация в государственном управлении. Модель DISC - стиль поведения в работе: как я действую и как меня воспринимают другие. Управление саморазвитием в деятельности руководителя
Тема 2. Эмоциональный интеллект как инструмент управления людьми	Эмоциональный интеллект: база для руководителя. Моциональный интеллект и управление через ведущие мотивы сотрудника. Эмпатия и влияние в государственном управлении
Тема 3. Эмоциональный интеллект и жизнестойкость: антистресс и профилактика выгорания	Маркеры и генераторы стресса и выгорания в команде и лично у себя: учимся видеть и чувствовать состояние на ранних стадиях. Оценка уровня стресса в команде. Управление стрессом и профилактика выгорания. Какие индивидуальные пути по деэскалации стресса есть у каждого из нас
Тема 4. Управление впечатлениями	Основы управления впечатлениями. Психология восприятия. Типовые ошибки в управлении впечатлениями. Особенности управления впечатлениями для государственных служащих. Ключевые компоненты имиджа государственного служащего. Управление впечатлениями в стрессовых ситуациях. Умение «держать удар» при общении с «токсичными оппонентами». Как сохранить невозмутимость при агрессивном поведении собеседника. Реакция на конфликтогены — слова и действия, провоцирующие конфликт. Способы переключения оппонента на конструктивный стиль общения. Умение отвечать на провокационные вопросы аудитории в публичных выступлениях.

3 Организационные условия реализации программы

3.1 Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Минимально необходимый для реализации программы «Навыки эффективного взаимодействия в команде» перечень материально-технического обеспечения включает в себя:

- лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, итоговой аттестации (оборудованные учебной мебелью);
- библиотеку (имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет);
- компьютерные классы с персональными компьютерами на базе процессора Intel Core i3-2120;
- плазменная панель Conrac Basic 42;
- акустическая система RBH A-810;
- усилитель Crown LPS 800.

Структура информационно-образовательной среды включает

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- специализированную электронную систему дистанционного обучения;
- базы данных электронных информационных ресурсов;
- корпоративную сеть Академии.

W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:

- <https://disk.360.yandex.ru/d/5RVL7qLM0gdH3Q>;
- доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;
- доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;
- систему электронной почтовой пересылки письменных работ, обучающихся;
- взаимодействие обучающихся с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии;
- проведение электронных семинаров и др.

Организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.

Поэтому в учебном процессе используются активные и интерактивные методы обучения, такие как: управляемые дискуссии, тренинги, информационные встречи, разбор конкретных деловых ситуаций, касающихся установления/расширения сотрудничества.

Помимо традиционных технологий используются игровые технологии; методические проекты; обучение в сотрудничестве; система малых групп; дифференцированный подход в обучении; тестовые технологии; информационные технологии.

Слушатели программы на период обучения обеспечиваются раздаточными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами) по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации.

Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных, семинарских, практических занятий, оборудованные местами для ведения переговоров, дискуссий, тренингов, информационных встреч.

3.2 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Методические рекомендации по освоению программы

Совокупность форм обучения по программе «Навыки эффективного

взаимодействия в команде» включает:

- лекционные занятия, в ходе которых у слушателей расширяются системные знания в области самопознания, эмоционального интеллекта и поведенческой психологии в контексте государственного управления;

- практические занятия, в ходе которых формируются навыки осознанного саморегулирования, адаптивной коммуникации и эмоционально-интеллектуального взаимодействия в команде, включая переключение на решение задач другой стороны и навыки «сложных» коммуникаций с «токсичными» оппонентами;

- самостоятельную работу, закрепляющую знания, умения и практический опыт, полученные в ходе лекционных и практических занятий.

В результате освоения программы у слушателей совершенствуются специальные компетенции в организационно-управленческой деятельности, включая получение специальных компетенций взаимодействия в реальных управленческих условиях.

В учебном процессе используются формы и методы, позволяющие реализовать инновационные образовательные технологии и стимулирующие самостоятельную работу слушателей по освоению материала. В их числе:

- проведение интерактивных лекционных занятий в форме презентаций в Power Point;

- проведение практических занятий, предусматривающих активное участие слушателей в решении практических задач и кейсов, с применением дистанционных образовательных технологий;

- организация контактной работы, в том числе семинаров, дискуссий, подготовка к которым включает совершенствование проектно-экономической работы путем поиска, изучения, обобщения и систематизации релевантной информации; критического анализа собранных материалов и выработки собственных предложений и рекомендаций и т.д.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Навыки эффективного взаимодействия в команде» осваивается в срок 14 дней и завершается итоговой аттестацией слушателей – недифференцированным зачетом, в форме тестирования, состоящего из 20 вопросов. Минимальное количество правильных ответов, необходимое слушателю, чтобы получить зачет составляет 10 из 20. Текущий контроль успеваемости – не предусмотрен.

В ходе обучения важными видами учебных занятий являются практические занятия. В ходе практических занятий рассматриваются основные понятия тем, углубляются и закрепляются знания слушателей по ряду рассмотренных вопросов, развиваются навыки ведения дискуссии, умения аргументировать и защищать выдвигаемые в них гипотезы, утверждения, положения.

При подготовке к практическим занятиям каждый слушатель должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- подготовить практические задания для проведения практического занятия.

На практических занятиях осуществляется проработка содержания программы. При подготовке к практическим занятиям слушателям необходимо ознакомиться с источниками, учебной литературой.

Примерное задание для проведения практического занятия

Тема: «Экспертные группы DISC — как я и другие управляют в государственном секторе»

Формат: интерактивная групповая работа в стиле «экспертных кружков» + презентация результатов

Цель занятия: развить у участников способность не только осознавать собственный поведенческий стиль по модели DISC, но и глубоко понимать, как другие стили функционируют в условиях государственной службы — в коммуникации, конфликтах, принятии решений и взаимодействии с гражданами. Сформировать навык «переключения» восприятия: от «я как я» к «они как они».

Ход занятия:

-все участники проходят экспресс-диагностику DISC;
-тренер распределяет участников по 4 группам, объединяя тех, у кого одинаковый доминирующий стиль;
-работа в экспертных группах (35–40 мин) по типу DISC заполняют рабочий лист, отвечая на вопросы.

Рабочий лист: «Экспертный профиль [D/I/S/C] в государственном секторе»

1. Как вы проявляете себя как руководитель в ежедневной работе? (Что делаете быстро? Что откладываете? Как принимаете решения?)

2. Какие ваши сильные стороны как руководителя в контексте государственного управления?

3. Какие ситуации вас демотивируют или вызывают стресс?

4. Как вы реагируете на критику со стороны коллег, подчинённых, граждан?

(Какой язык восприятия у вас? Что вы слышите, а что «не слышите»?)

5. Как вы взаимодействуете с гражданами? (Какой стиль общения вы используете? Что вызывает у вас раздражение/сочувствие/непонимание?)

6. Как вы конфликтуете с другими? (С кем чаще возникают трения? Почему? Что обычно «выходит из-под контроля»?)

7. Какие слова, фразы, действия мотивируют Вас как руководителя? (Что говорит ваш начальник, чтобы вы «включились»?)

8. Что вам нужно от коллег, чтобы работать с ними эффективно? (Что вы хотите, чтобы они знали о вас?)

Презентация результатов (20–25 мин)

Каждая группа представляет свой профиль в формате «Ключевые тезисы + 1 реальный пример» (максимум 3–4 мин на группу).

Рефлексия и обобщение тренера (5 мин)

Примерное задание для проведения групповой консультации

Тема «Общение с «токсичными» оппонентами при взаимодействии в команде».

Часть 1. «Токсичное общение: причины и последствия»:

- 36 диагностических признаков токсичного общения, действия собеседника;
- 20 возможных последствий токсичного общения, Ваша реакция;
- почему трудные клиенты ведут себя токсично? 25 причин;
- первая помощь при интоксикации в общении;
- практикум «8 распространённых ошибок в общении с токсичными клиентами».

Часть 2. «Приёмы и техники антитоксичного общения»:

- важные правила реагирования;
- готовые шаблоны по «нейтрализации токсичности» оппонента;
- работа с провокационными вопросами как отдельным видом психологической агрессии.

Примерный перечень вопросов для групповых консультаций

1. Внутренние установки, формирующие стиль руководства командой и процессами (2 часа).

2. Использование эмоционального интеллекта в деловой коммуникации (2 часа).

3. Мотивирующее управленческое общение по применению ведущих мотивов сотрудников (2 часа).

4. Жизнестойкость в рабочей практике (2 часа).

5. Общение с «токсичными» оппонентами при взаимодействии в команде (2 часа).

Технология организации самостоятельной работы слушателей включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

Перед выполнением слушателями внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объём работы,

основные требования к результатам работы, критерии оценки. Во время выполнения слушателями внеаудиторной самостоятельной работы и при необходимости преподаватель может проводить индивидуальные и групповые консультации.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами слушателей в зависимости от цели, объекта, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений слушателей.

Примерное задание для самостоятельной работы

Тема «Проектирование психологически безопасной среды в государственном коллективе: от теории к практике»

Цель задания: закрепить навыки создания психологической безопасности, адаптировать инструменты эмоционального интеллекта (EQ) и модели DISC к реальным условиям конкретного ведомства, разработать пошаговый алгоритм внедрения изменений.

Содержание: анализ текущей ситуации в подразделении, выявление барьеров безопасности, разработка конкретных управленческих действий на основе изученных моделей (DISC, компоненты EQ, эмпатия).

Основные требования:

- опора на материалы тренинга и нормативно-правовую базу госслужбы;
- конкретные предложения (не общие фразы, а привязка к регламентам, совещаниям, обратной связи);
- учет этических норм и конфиденциальности (при описании реальных ситуаций имена и детали изменяются).

Задание:

Разработайте «Дорожную карту формирования психологически безопасной среды» для вашего отдела/департамента. Документ должен содержать следующие разделы:

1. Диагностика текущей ситуации:

- вспомните 1–2 типичные рабочие ситуации в вашем коллективе, где проявляется страх ошибки, нежелание высказывать мнение или скрытый конфликт;
- проанализируйте эти ситуации через призму компонентов EQ (Какие эмоции доминируют? Где произошел сбой в саморегуляции руководителя или сотрудников?);
- определите преобладающие стили поведения (по DISC) в команде и как их дисбаланс влияет на уровень доверия.

2. Барьеры безопасности в контексте государственной службы:

- выделите специфические факторы вашего ведомства (жесткие регламенты, высокая публичность, ответственность), которые могут препятствовать открытости;
- определите способы нейтрализации этих факторов без нарушения служебной дисциплины.

3. План действий:

- разработайте 3 конкретных управленческих инструмента, которые вы внедрите в ближайший месяц;
- распишите, как вы будете адаптировать свой стиль коммуникации под разных сотрудников (используя знания о DISC), чтобы повысить их вовлеченность.

4. Ожидаемые результаты

Какие индикаторы покажут, что среда стала безопаснее? (Снижение текучести, рост количества рациональных предложений от сотрудников, скорость решения проблем и т.п.).

Источники информации для выполнения задания

Нормативно-правовая база:

1. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных гражданских и муниципальных служащих страны/региона.
2. Внутренние регламенты и положения об управлении персоналом конкретного ведомства слушателя.

Учебно-методические материалы программы:

1. Материалы тренинга: «Модель DISC: адаптация коммуникации», «Алгоритм конструктивной обратной связи», «Карта эмоций».

2. Презентационные материалы лекций по темам: «Самопознание», «Эмоциональный интеллект в государственном управлении», «Профилактика выгорания».

Рекомендуемая литература:

1. Макеев, В. А. Психология социального взаимодействия : учебное пособие для вузов / В. А. Макеев. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 276 с. — ISBN 978-5-507-52330-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/448574> (дата обращения: 19.03.2026).

2. Эми Эдмондсон «Работа без страха: Как создать в компании психологически безопасную среду для максимальной командной эффективности» (пер. с англ. И. Окунькова): Издательство: «Интеллектуальная Литература», 2026 . — 197 с.

Примерный перечень тем для самостоятельного изучения

1. Аудит личного управленческого стиля: анализ поведенческого профиля в контексте государственной службы (4 часа).

2. Диагностика уровня психологической безопасности в подразделении: методы и индикаторы (4 часа).

3. Эмоциональная гигиена руководителя: алгоритмы саморегуляции в стрессовых ситуациях (4 часа).

4. Мотивационные профили сотрудников: инструменты диагностики и адресного воздействия (4 часа).

5. Конструктивная обратная связь и работа с ошибками: от наказания к развитию (4 часа).

6. Профилактика профессионального выгорания команды: роль лидера в формировании жизнестойкости (4 часа).

7. Отработка навыков реагирования на «токсичное» общение со стороны оппонента (4 часа).

8. Отработка навыков реагирования на провокационные вопросы во время публичного выступления (4 часа).

Нормативно-правовые документы

1. Конституция Республики Армения принята 06.12.2015.

2. Закон Республики Армения «О гражданской службе» от 29 марта 2028 года №ЗР-205.

Основная литература

1. Эмоциональный интеллект : сборник / пер. с англ. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 188 с. - (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). - ISBN 978-5-9614-5793-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2234255> (дата обращения: 19.03.2026).

2. Эми Эдмондсон «Работа без страха: Как создать в компании психологически безопасную среду для максимальной командной эффективности» (пер. с англ. И. Окунькова): Издательство: «Интеллектуальная Литература», 2026 . — 197 с.

3. Макеев, В. А. Психология социального взаимодействия : учебное пособие для вузов / В. А. Макеев. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 276 с. — ISBN 978-5-507-52330-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/448574> (дата обращения: 19.03.2026).

4. Никулина, И. В. Эмоциональный интеллект: инструменты развития : учебное пособие / И. В. Никулина. — Самара : Самарский университет, 2022. — 82 с. — ISBN 978-5-7883-1778-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/336452> (дата обращения: 19.03.2026).

5. Зорин, Игорь Иванович. Оружие переговорщика : безотказные правила и приемы : 16+ / И. Зорин. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер ; Минск : Питер, 2022. - 384 с. : табл.; 18 см. - (#экопocket) (The best).; ISBN 978-5-4461-1533-4.

6. Кузин, Сергей Александрович. Битва за внимание : как быть услышанным в эпоху инфошума / Сергей Кузин. - Москва : Эксмо, 2021. - 479 с. : ил., табл.; 21 см.; ISBN 978-5-04-110244-9.

7. Зорина, Л. Не просто речь: 10 законов публичных выступлений : практическое руководство / Л. Зорина. - Москва : Альпина ПРО, 2026. - 160 с. - ISBN 978-5-206-00470-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2237296> (дата обращения: 17.03.2026).

8. Корягина, Н. А. Самопрезентация и убеждающая коммуникация : учебник и практикум для вузов / Н. А. Корягина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16070-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587082> (дата обращения: 19.03.2026).

9. Федоткина, Е. В. Техники публичного выступления : учебное пособие для студентов всех направлений подготовки РУТ (МИИТ) / Е. В. Федоткина, М. Б. Серпикова, Т. А. Шехурдина. - Москва : РУТ (МИИТ), 2021. - 274 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2135334> (дата обращения: 19.03.2026).

Дополнительная литература

1. Ким, Оксим. Токсичные слова : как защититься от слов, которые ранят, и отстоять себя без чувства вины : 16+ / Ким Оксим ; перевод с корейского Екатерины Бекетовой. - Москва : МИФ, 2024. - 188, [2] с. : табл.; 22 см. - (StopТоксичность).; ISBN 978-5-00214-415-0

2. Араби, Шахида. Токсичные люди : как защититься от нарциссов, газлайтеров, психопатов и других манипуляторов : [16+] / Шахида Араби ; перевод с английского Евгении Ципилевой. - 2-е изд. - Москва : МИФ, 2025. - 252, [2] с. : табл.; 21 см. - (Серия "Практики самопомощи").; ISBN 978-5-00195-211-4

3. Семенова, Л. М. Имиджменеджмент : учебник для вузов / Л. М. Семенова. — Санкт-Петербург : Лань, 2026. — 212 с. — ISBN 978-5-507-53645-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/510292> (дата обращения: 19.03.2026).

4. Макеев, В. А. Психология управления : учебное пособие для вузов / В. А. Макеев. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 288 с. — ISBN 978-5-507-52601-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/455735> (дата обращения: 19.03.2026).

Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. www.rambler.ru / - Поисковая система
7. www.yandex.ru / - Поисковая система
8. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
9. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
10. <http://www.garant.ru/> - Гарант

4 Оценка качества освоения программы

По завершению обучения проводится итоговая аттестация слушателей — недифференцированный зачет по всей программе обучения, в форме тестирования, состоящий из 20 вопросов, примеры которых приведены ниже.

Зачет получают слушатели, которые правильно ответили на 10 вопросов включительно (50 и более процентов тестовых заданий).

Таблица 5- Критерии оценки

Оценка Баллы (рейтинговой оценки), %	Требования к знаниям
«зачтено» 20-10 (50 % и более решенных тестовых заданий)	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, продемонстрировавшему освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных программой и ответившему верно на 50% и более вопросов итогового теста.
«не зачтено» 9-0 (менее 50% решенных тестовых заданий)	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не продемонстрировавшему достаточного уровня освоения планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных программой и ответившему, верно, менее чем на 50% вопросов итогового теста.

Примерные вопросы для подготовки к итоговой аттестации

1. Что конкретно измеряет модель DISC: глубинные качества личности или наблюдаемое поведение в рабочей среде?
2. Какие четыре фактора поведения (D, I, S, C) лежат в основе модели DISC и как они расшифровываются?
3. В чем разница между «естественным» и «адаптированным» стилем поведения руководителя согласно программе?
4. Какую стратегию коммуникации следует выбрать при взаимодействии с сотрудником, у которого преобладает стиль «С» (Соответствие)?
5. Для чего руководителю государственного сектора используется инструмент «Окно Джохари» в контексте самопознания?
6. Назовите четыре основных компонента эмоционального интеллекта (EQ), рассмотренных в курсе.
7. Чем профессиональная эмпатия руководителя отличается от жалости и почему важно не терять управленческую позицию?
8. Что такое психологическая безопасность в коллективе и как она влияет на качество государственного управления?
9. Каков основной принцип алгоритма конструктивной обратной связи для руководителя государственного органа?
10. Что подразумевается под термином «эмоциональное заражение» и как оно влияет на команду?
11. Какие ключевые признаки (маркеры) указывают на раннюю стадию профессионального выгорания?
12. Какие техники экстренной саморегуляции (дыхание, перефокусировка и др.) рекомендованы программой для снятия острого стресса?
13. Почему так сложно исправить первое впечатление?
14. Перечислите типовые ошибки в управлении впечатлениями.
15. Назовите особенности управления впечатлениями для государственных служащих.
16. Как «держать удар» при общении с «токсичными оппонентами»? Какие ошибки не следует допускать и почему?
17. Как конфликтогены разрушают деловое общение?

Примерное тестовое задание к итоговой аттестации

1. Что именно измеряет модель DISC в контексте данной программы?
А) интеллект и уровень образования руководителя;
Б) личностные ценности и моральные принципы;
В) наблюдаемое поведение: как человек действует в рабочей среде;
Г) скрытые психологические травмы детства.

2. Как рекомендуется руководителю коммуницировать с сотрудником, у которого преобладает стиль «С» (Соответствие/Аналитик)?
А) говорить кратко, только о результате, не вдаваясь в детали;
Б) давать много эмоций, хвалить публично и давать пространство для идей;
В) опереться на факты, цифры, дать время на анализ и избегать давления;
Г) гарантировать стабильность и подробно объяснять каждый шаг изменений.

3. Что такое «адаптированный стиль» в модели DISC?
А) это наш природный, естественный стиль поведения;
Б) это стиль, который мы вынужденно используем, подстраиваясь под требования ситуации, часто ценой напряжения;
В) это стиль, который мы перенимаем у своего начальника;
Г) это идеальный стиль, к которому нужно стремиться всем руководителям.

4. Какой инструмент самоанализа, упомянутый в программе, помогает разделить знания о себе на четыре квадранта (известное мне/другим, неизвестное мне/другим и т.д.)?
А) Матрица Эйзенхауэра;
Б) Окно Джохари;
В) Диаграмма Ганта;
Г) Колесо баланса.

5. Какой из перечисленных компонентов НЕ входит в классическую модель эмоционального интеллекта (EQ), рассмотренную в тренинге?
А) самосознание;
Б) саморегуляция;
В) социальная чуткость (эмпатия);
Г) техническая компетентность в отрасли.

6. Что является основной целью создания психологически безопасной среды в коллективе согласно материалам тренинга?
А) полное отсутствие конфликтов и критики;
Б) возможность сотрудников открыто говорить об ошибках и высказывать мнения без страха наказания или насмешек;
В) создание атмосферы всеобщей дружбы и неформального общения;
Г) отмена системы премирования и наказаний.

7. Что понимается под «эмоциональным заражением» в контексте работы руководителя?
А) способность руководителя быстро обучать сотрудников новым навыкам;
Б) процесс бессознательной передачи эмоционального состояния (стресса, паники или спокойствия) от лидера к команде и наоборот;
В) заражение вирусными инфекциями из-за стресса;
Г) манипуляция эмоциями сотрудников для достижения личных целей.

8. Как следует балансировать эмпатию и требовательность при управлении мотивацией?

- А) выбирать либо эмпатию, либо требовательность в зависимости от настроения;
- Б) быть требовательным к результату, но эмпатичным к человеку и его состоянию (мотивация без манипуляций);**
- В) проявлять максимальную эмпатию и снижать требования к результатам в период кризиса;
- Г) требовать результата любой ценой, не обращая внимания на эмоции сотрудников;

9. Что является одним из ранних маркеров профессионального выгорания у руководителя или сотрудника?

- А) высокая продуктивность и желание работать сверхурочно;
- Б) хроническая усталость, цинизм по отношению к работе и снижение личной эффективности;**
- В) повышенный интерес к обучению и новым проектам;
- Г) чрезмерная общительность и эмоциональный подъем;

10. Какова роль самопознания в профилактике выгорания руководителя?

- А) самопознание не влияет на выгорание, важны только отдых и отпуск;
- Б) оно позволяет вовремя распознать свои триггеры, ресурсы и сигналы истощения, чтобы принять превентивные меры;**
- В) самопознание приводит к излишней рефлексии и усугубляет стресс;
- Г) оно необходимо только для прохождения аттестации.

11. Как называется эффект, при котором, «у Вас не будет шанса произвести второе впечатление»?

- А) эффект ореола;
- Б) эффект первого впечатления;**
- В) эффект совместного вагона;
- Г) эффект конформизма.

12. Что такое конфликтогены?

- А) синоним слова «конфликт»;
- Б) слова и действия, провоцирующие конфликт;**
- В) конфликтный человек;
- Г) эмоции в конфликте.

13. Какие упражнения лучше всего помогают восстановиться после общения с «токсичным» оппонентом?

- А) мысленный эксперимент с анализом ситуации;
- Б) эмоциональное переживание;
- В) физическая нагрузка и переключения на другие активности.**
- Г) самовнушение, что все люди хорошие.

14. Как выглядит рекомендуемая формула ответа на токсичное высказывание?

- А) короткий ответ и «мощный вопрос»;**
- Б) молчание и признание вины;
- В) самооправдание и оправдание собеседника;
- Г) демонстрация обиды и перекладывание вины на собеседника.

15. Какая реакция на уровне тела является оптимальной при агрессивном поведении токсичного оппонента?

- А) сделать шаг вперёд;**
- Б) сделать шаг назад;

- В) остаться на месте и сделать глубокий вдох;
Г) отвернуться.

16. Что НЕ относится к ошибочным реакциям при общении с агрессивным оппонентом?

- А) молчать;
Б) отзеркаливать;
В) оправдываться;
Г) задавать вопросы.

17. Как называется вид психического насилия, которое проявляется в нарушении личных границ и агрессивном и унижительном отношении к оппоненту?

- А) Абьюз;
Б) Буллинг;
В) Газлайтинг;
Г) Моббинг.

18. Из каких трёх элементов состоит «антитоксичный» механизм общения?

- А) Благодарность – Совет – Обещание;
Б) Буфер – Переформулировка – Предложение;
В) Не верь – Не бойся – Не проси;
Г) Пришёл – Увидел – Победил.

19. Какая из рекомендаций при ответе на негативное высказывание является ошибочной?

- А) не повторяйте негативные слова.
Б) не используйте частицу «НЕ».
В) во всём соглашайтесь с оппонентом.
Г) используйте нейтральные слова и интонации.

20. Какой ответ на негативное высказывание оппонента: «Вы плохо делаете свою работу» не провоцирует конфликт?

- А) А Вы сами хорошо работаете?
Б) Вас не спросили.
В) И что же плохого я делаю?
Г) Уточните, что заставило Вас так думать?

5 Индикаторы сформированных компетенций

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции, указанные в таблице 6.

Таблица 6 - Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды,	Знает принципы и технологии руководства командой, выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели.

вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Умеет руководить работой команды; разрабатывать командную стратегию, для достижения поставленной цели. Владеет навыками руководства работой команды; разработки командной стратегии для достижения поставленной цели
ОПК-1. Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти	Знает нормы служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти. Умеет обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционной направленности в деятельности органа власти. Владеет навыками соблюдения норм служебной этики и антикоррупционной направленности в деятельности органа власти.
ПСК-1. Осуществление стратегического управления психологической работой	Знает нормативные правовые акты и ведомственные документы, регламентирующие трудовые отношения; положения психологии управления; нормы профессиональной этики и делового общения; основы стратегического планирования Умеет подбирать и применять адекватные задачам инструменты мотивирования сотрудников; оценивать ситуацию и составлять прогноз развития ситуации в особых условиях. Владеет навыками принятия решений по планированию и организации деятельности в особых условиях; разработки и утверждения политики материального и нематериального стимулирования в рамках компетенции
ПСК-2. Реализация корпоративной социальной политики	Знает структуру, цели, стратегию и политику организации по персоналу; специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы по управлению персоналом в области корпоративной социальной политики, границы их применения. Умеет определять эффективность мероприятий реализуемой корпоративной социальной политики; проводить мероприятия в соответствии с корпоративной социальной политикой. Владеет навыками оценки эффективности мероприятий корпоративной социальной политики; подготовки предложений по совершенствованию мероприятий корпоративной социальной политики.
ПСК-3. Реализация системы стратегического управления персоналом	Знает организацию управления развитием организации; методы внедрения системы управления персоналом; основы социологии, психологии, экономики труда и управления социальным развитием организации. Умеет Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы; вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, представительных органах работников и организациях по вопросам персонала; формировать и проводить социальную политику и социальные программы. Владеет навыками внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом;

	внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
--	--

Сведения о преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)

Реализация программы обеспечивается профессорско-преподавательским составом РАНХиГС, а также высококвалифицированными специалистами из числа руководителей и ведущих специалистов государственных органов, учреждений и иных организаций, в том числе иностранных (далее – ведущие специалисты), а также преподавателями ведущих российских и иностранных образовательных организаци

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Таблица - Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная/ые квалификации/и	Место работы, должность, основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж педагогической работы		Наименование преподаваемой темы по данной программе
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Арапова Наталия Павловна	история, историк, преподаватель истории со знанием английского языка	Удостоверение о повышении квалификации по программе «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 24.03.2020 № 002236-УПК-РАНХиГС-27	Преподаватель кафедры управления природопользованием и охраны окружающей среды ИГСУ РАНХиГС (почасовая оплата труда)	к.полит.н	24	18	18	Тема 2. Эмоциональный интеллект как инструмент управления людьми
Верченко Василий Александрович	Государственное и муниципальное управление, менеджер	Тренинг-менеджер (бизнес-тренер) в сфере обучения и развития персонала, ЧУДПО «Международная	Преподаватель-эксперт программ РАНХиГС (почасовая оплата труда)	к.экон.н.	28	14	14	Тема 4. Управление впечатлениями

		бизнес-академия»						
Пархоменко Юлия Алексеевна	Специальность : металловедение, оборудование и технология термической обработки металлов. Квалификация: инженер-металлург	Диплом о профессиональной переподготовке ПП № 648368 по программе «Психология управления персоналом: тренинг-менеджмент», 15.06.2006, рег. номер 1706с9025	генеральный директор «Biztrain» (почасовая оплата труда)	-	24	16	16	Тема 1. Самопознание — фундамент эффективного руководства Тема 2. Эмоциональный интеллект как инструмент управления людьми Тема 3. Эмоциональный интеллект и жизнестойкость: антистресс и профилактика выгорания
Шамсутдинов а Эльмира Ильясовна	историк, преподаватель истории; преподаватель немецкого языка	клинический психолог, ФГБОУ ВО Российский национальный исследовательский медицинский университет им. Н.И. Пирогова Минздрава России, 2017.	РАНХиГС, ведущий специалист центра Базовой организации СНГ по подготовке кадров в области государственного управления функционального блока «Международная деятельность» (почасовая оплата труда)	-	29	9	9	Тема 4. Управление впечатлениями