

ООО «Лаборатория мультимедиа»

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

Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Центр корпоративного и бизнес-
образования



«УТВЕРЖДАЮ»
Директор

В.Л. Леонтьев

«19» мая 2026 г.

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Института управления

М.В. Хайруллина

«19» мая 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации
«МОТИВАЦИЯ И РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ:
ПРАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ»

Разработчик

Директор дирекции
«Высшая школа управления»
Института управления РАНХиГС



М.В. Леонова

Генеральный директор
ООО «Лаборатория мультимедиа»



В.Л. Леонтьев

Руководитель программы:

Директор программы
«Высшая школа управления»
Института управления РАНХиГС



А.С. Поеров

Руководитель структурного подразделения:

Директор дирекции
«Высшая школа управления»
Института управления РАНХиГС



М.В. Леонова

Программа повышения квалификации рассмотрена на заседании Ученого совета
Института управления и рекомендована к реализации, протокол № 9 от «19» мая 2026г.

Выписка из протокола № 9
заседания Ученого совета Института управления
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»

от 19 мая 2026 года

По пункту 6 повестки дня

СЛУШАЛИ: директора центра корпоративного и бизнес-образования дирекции «Высшая школа управления» Института управления Гумилевскую О.В. об утверждении дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Мотивация и развитие команды: практические инструменты», реализуемой дирекцией «Высшая школа управления» Института управления.

Указанная программа прошла проверку и согласование специалистами учебно-методического направления Института управления.

ПОСТАНОВИЛИ: по итогам открытого голосования («за» единогласно) утвердить дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Мотивация и развитие команды: практические инструменты», реализуемую дирекцией «Высшая школа управления» Института управления.

Председатель Ученого совета
директор Института управления



М.В. Хайруллина

И.о. ученого секретаря



И.В. Гунина

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ	4
1.1 Цель и задачи реализации программы	4
1.2. Нормативные правовые акты.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения	5
1.4. Категория слушателей.....	7
1.5. Формы и технологии обучения	7
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий.....	7
1.7. Документ о квалификации	7
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.....	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2 Учебный план.....	9
2.3 Содержание программы по темам.....	11
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	12
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	12
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	13
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ..	16
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ	17

Приложение 1. Рецензии внутренняя и внешняя

Приложение 2. Кадровая справка

1.ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1 Цель и задачи реализации программы

Цель программы: совершенствование и (или) получение слушателями компетенций в сфере командообразования, формирование основ мотивации трудовой деятельности, получение практической навыков в области организации и использовании методик стимулирования командной работы, получение навыков повышения эффективности деятельности членов команды.

Задачи реализации программы:

- Изучить теоретические основы мотивации:
- Освоить виды мотивации:
- Научиться диагностировать мотивационный климат в команде:
- Разработать систему мотивации для команды:
- Отработать навыки применения мотивационных инструментов:
- Оценить эффективность системы мотивации:

Программа повышения квалификации «Мотивация и развитие команды: практические инструменты» реализуется в сетевой форме.

Базовой организацией - организацией, осуществляющей образовательную деятельность, в которую обучающийся принят на обучение в соответствии со статьей 55 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и которая несет ответственность за реализацию сетевой образовательной программы, осуществляет контроль за участием организаций-участников в реализации сетевой образовательной программы является Институт управления РАНХиГС.

ООО «Лаборатория мультимедиа» выступает в качестве организации-участника - организации, осуществляющей образовательную деятельность и реализующей часть сетевой образовательной программы (отдельные учебные предметы, курсы, дисциплины (модули), иные компоненты) и обладающей ресурсами для осуществления образовательной деятельности по сетевой образовательной программе.

1.2. Нормативные правовые акты

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативных документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 N 266 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам"

3. Постановление Правительства РФ от 11 октября 2023 г. № 1678 "Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими

образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ.

4. «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).

5. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Минтруда России от 09.03.2022, № 109н, код 07.003).

6. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) (Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 970).

7. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (с изменениями и дополнениями).

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

9. Приказ РАНХиГС «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию» №02-00010/001 от 13 января 2026 года.

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

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 20 апреля 2026 года №02-00742/001 «Об утверждении порядка реализации дополнительных профессиональных программ в Академии»

1.3. Планируемые результаты обучения

Выпускник по программе повышения квалификации «Мотивация и развитие команды: практические инструменты», в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями программы должен обладать следующими основными компетенциями:

Таблица 1

Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации и профессиональных компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные/профессиональные компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
-------------------	---	-------------------	--------	--------

	(ОПК, ПК) или трудовые функции (ПСК и СК)			
1	2	3	4	5
Деятельность по обеспечению персоналом	ПСК-1 ¹ . Сбор информации о потребностях организации в персонале	- навыками описания особенностей мотивации личности в процессе формирования команды; - навыками подбора соответствующ их методов для стимулирования трудовой деятельности и анализа мотивационных особенностей личности; - навыками разработки и оценки системы мотивации организации с целью повышения эффективности командной работы	- теоретических основ трудовой мотивации для построения процесса организации командной работы; - основных функций управления трудовой мотивацией в рамках командной работы; - методов анализа и оценки эффективности мотивации трудовой деятельности в организации.	— анализировать мотивационную политику организации и разрабатывать предложения по повышению ее эффективности в рамках процессов организации командной работы; - разрабатывать эффективные формы стимулирования деятельности персонала; - проектировать системы мотивации и социально-трудовые отношения с учетом комплекса организационны х факторов
	ПСК-2 ² . Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	- навыками самостоятельн ой работы, самоорганизаци и и организации выполнения поручений; - навыками управленческог о мышления для выработки системного, целостного взгляда на проблемы мотивации; - навыками формулировани я предложений по разработке и реализации проектов по мотивации персонала	- закономерносте й функционирова ния систем мотивации; методов построения и анализа систем мотивации; технологий формирования мотивационного механизма организации	- организовать выполнение конкретного порученного этапа работы; организовать работу малого коллектива, рабочей группы; - разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствовани ю мотивации и стимулирования .
УК - универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)				

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Минтруда России от 09.03.2022, № 109н, код 07.003), обобщенная трудовая функция В, трудовая функция В/01.6

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Минтруда России от 09.03.2022, № 109н, код 07.003), обобщенная трудовая функция В, трудовая функция В/03.6

Универсальные компетенции (УК)	УК-1 ³ . Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач в области организации производства	— владение методами поиска, сбора и обработки, критического анализа и синтеза информации о состоянии производственной системы. — владение методикой системного подхода для решения задач по повышению эффективности процессов.	— методики поиска, сбора и обработки информации и технологиях. — актуальных российских и зарубежных источников информации — метода системного анализа и выявления коренных причин проблем	— анализировать производственную задачу, выделять её базовые составляющие, осуществлять декомпозицию задачи. — находить и критически анализировать информацию, необходимую для решения поставленной задачи по улучшению процесса.
--------------------------------	---	---	---	--

1.4. Категория слушателей

Требования к слушателям программы: наличие высшего или среднего профессионального образования, подтвержденное документами государственного образца.

1.5. Формы и технологии обучения

Программа реализуется с использованием сетевой формы. Форма обучения – очно-заочная, с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения – 1 неделя.

Общая трудоемкость программы 36 академических часов: часов контактной работы со слушателем – 18, часов самостоятельной работы - 16, часов итоговой аттестации – 2.

Режим занятий: с понедельника по субботу с 09.00 до 16.00.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

³ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2

Календарный учебный график

1 нед.
<i>УЗ ЭО и ДОТ, СР, ИА ДОТ</i>

Календарный учебный график содержит следующие условные обозначения:

УЗ ЭО и ДОТ – учебные занятия с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ);

СР – самостоятельная работа;

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий;

2.2 Учебный план

Таблица 3

Учебный план

№п/п	Наименование раздела, модуля, дисциплины, темы, практики, стажировки	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20
Модули, реализуемые Организацией-участником																		
2	Модуль 1 Диагностика команды и мотивации	10						4	6	2	4							ПСК-2,УК-1
Модули, реализуемые Базовой организацией																		
1	Модуль 2 Эффективная обратная связь	8						4	4	2	2							ПСК-1,УК-1
2	Модуль 3 Наставничество и менторинг	8						4	4	2	2							ПСК-2,УК-1

4	Модуль 4 Эффективное обучение команды	8						4	4	2	2							ПСК-2,УК-1
	Итого:	34						16	18	8	10							
Модули, реализуемые Базовой организацией																		
	Итоговая аттестация	2															3 (Д)	
	Всего:	36						16	18	8	10						2	

2.3 Содержание программы по темам

Таблица 4

Содержание программы по темам

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
Модуль 1 Диагностика команды и мотивации	- Мотивация сотрудников - Управление нематериальной мотивацией
Модуль 2 Эффективная обратная связь	- Эффективная обратная связь
Модуль 3 Наставничество и менторинг	- Наставничество
Модуль 4 Эффективное обучение команды	- Эффективное обучение

3.ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

РАНХиГС располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работы, итоговой аттестации слушателей, предусмотренных учебным планом вуза и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Минимально необходимый для реализации программы 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 (оборудованные учебной мебелью);

✓ компьютерные классы с персональными компьютерам.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы операционные системы (Windows, 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.

Структура информационно-образовательной среды включает:

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- базы данных электронных информационных ресурсов;
- корпоративную сеть Академии.

W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:

- 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 слушателей;

- взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии.

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

Слушатели программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Примеры заданий для самостоятельных работ:

Вариант 1

Начальник цеха дал указание рабочим выполнить срочный заказ. Если к намеченному сроку задание не будет сделано, то работники будут лишены премиальных выплат. Какую власть использует в данной ситуации начальник цеха для усиления своего влияния на рабочих?

Вариант 2

Сотрудник финансового отдела обратился к программисту предприятия с просьбой об установке новой программы в его ПК. В какой зависимости находится сотрудник финансового отдела от программиста?

Вариант 3

На проходной завода охранник просит нового сотрудника показать пропуск. Какую власть оказывает охранник в данной ситуации на работника завода?

Вариант 4

Руководитель маркетингового отдела просит выйти в выходные дни своих сотрудников для оформления срочных заказов, обещав им хорошо заплатить за сверхурочные. Какому источнику власти отдал предпочтение руководитель маркетингового отдела для усиления своего влияния на подчиненных?

Вариант 5

Начальник отдела снабжения является сыном генерального директора данного предприятия. Какую власть он может использовать для усиления своего влияния на подчиненных?

Вариант 6

Токарь Иванов является уважаемым и знающим человеком на предприятии. В своем цеху он лидер коллектива. Иванов попросил коллегу подменить его в свою смену, на что тот сразу дал согласие.

Пример задания для практических занятий:

Кейс-задача

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию "Майкрософт" обратилась корпорация "Аи Би Эм" относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям недавно нанятого программиста "Майкрософт" смогла

предложить "Аи Би Эм" теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах "Аи Би Эм" и совместимых с ними компьютерах. Впоследствии "Майкрософт" стала буквально незаменимой в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства "Аи Би Эм" и "Эппл". Под руководством Гейтса "Майкрософт" установила стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров "Аи Би Эм". Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделала "Майкрософт" крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса —миллиардером. Согласно журналу "Уолл Стрит Джарнэл", «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса, а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами "Майкрософт"». Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985г. Когда Джон Скалли из "Эппл" разрабатывал язык "МакБейсик" для своего персонального компьютера "Макинтош", Гейтс пригрозил остановить действие купленной "Эппл" лицензии на использование программ, которые "Майкрософт"; разботала для "Эппл-П", если Скалли не закроет проект "МакБейсик". Учитывая, что дела с линией "Макинтоша" тогда об-стояли плохо, а необходимые для многих счетов средства поступали только с линии "Эппл-П", Скалли оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании "Тэнди", говорит: "В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс". Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако же, ждут не дождутся, когда "Аи Би Эм" решит, что она стала уязвимой для Гейтса и "Майкрософта", и прекратит свои отношения с ними.

Вопросы к кейсу:

- 1)Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает он больше властью или харизмой?
- 2)Какой тип власти он использует?
- 3)Можно ли назвать Гейтса лидером?
- 4)Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

Кейс-задача

Определение основы власти и соответствующего ей источника власти.

Цель работы: Получить практические навыки по определению источника власти и применению его для влияния на окружающих.

Умения и навыки: определять основы и источники власти, а также выявлять ситуации в которых можно наилучшим образом применять те или иные источники власти.

Выполнение задания 4 включает в себя три этапа:

Этап 1. Ознакомиться с теоретическими сведениями и ответить на контрольные вопросы:

1. Кем была заложена основа в классификации источников власти?
2. Кто еще исследовал проблему источников власти?
3. На какие группы в настоящее время делятся все источники власти?
4. Какие источники относятся к личностной основе власти?
5. Какие источники относятся к организационной основе власти?

Этап 2. Определить основу власти и соответствующий ей источник власти, используя задание по указанному преподавателем варианту.

Этап 3. Дать характеристику сильных и слабых сторон определенной Вами власти. Привести примеры, в каких ситуациях можно использовать, для укрепления своей власти, данный источник власти.

Нормативно-правовые документы:

Национальные стандарты РФ в области бережливого производства:

1. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026)

Основная литература:

1. Голубкова, О.А. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова - 2-е изд., испр. и доп. - Москва:Юрайт, 2024 - 178с Режим доступа: <https://urait.ru/book/organizacionnoepovedenie-490229>

2. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов [Электронный ресурс] /М.А. Коргова- 2-е изд., перераб. и доп - Москва:Юрайт, 2020-216с Режим доступа: <https://urait.ru/book/kadrovyy-meneditment-448299>

3. Надточий, Ю.Б. Командообразование: практикум: учебное пособие [Электронный ресурс] /Ю. Б. Надточий - Москва:Дашков и К, 2025 - 108с режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=421524>

Дополнительная литература:

4. Коротун, О. Н. Лидерство, мотивация, власть: основные технологии : учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2020. - 76 с. - ISBN 978-5-394-03969-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232034>
5. Надточий, Ю. Б. Командообразование: задания, тесты, игры: учебнометодическое пособие / Ю. Б. Надточий. - 2-е изд.- Москва: Дашков и К, 2023. - 86 с. - ISBN 978-5-394-04301-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232157>

Интернет-ресурсы:

- 6.ЭБС «Znanium». Коллекция учебников по устойчивому развитию и Lean-менеджменту [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://znanium.ru> (по подписке РАНХиГС).
- 7.Образовательная платформа «Юрайт» — Режим доступа: <https://urait.ru> (по подписке РАНХиГС).
- 8.Сайт «Лидерство: уроки эффективного руководителя» <https://4brain.ru/liderstvo/>

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Итоговая форма контроля по программе:

Итоговая аттестация проводится в форме зачета и включает:

- Тестирование

Пример вопросов для итогового тестирования:

1. Процесс психологического влияния одного человека на другого при их совместной жизнедеятельности, которая осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга называется:

1. руководством
- 2.лидерством
- 3.нет верного ответа

2.Процесс влияния на людей с позиций занимаемой должности называется:

- 1.формальным лидерством
2. неформальным лидерством
- 3.руководством

3.Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, называется:

- 1.формальным лидерством
- 2.неформальным лидерством
- 3.руководством
- 4.Опора неформального лидера:
 - 1.признание его группой
 - 2.признание его руководством организации
 - 3.знание и опыт
- 5.В организации сложнее всего заменить специалиста, который имеет власть:
 - 1.принудительную
 2. поощрительную
 3. референтную
 4. экспертную
- 6.От чего зависит наличие власти у подчиненных?
 1. компетентности
 2. стажа работы в организации
 - 3.служебного положения
 - 4.структуры организации
 - 5.финансового положения
- 7.Сила и принуждение при лидерстве часто заменяются:
 - 1.побуждением
 - 2.воодушевлением
 - 3.принуждением

Критерии оценки:

Зачет выставляется при наборе 70 и более баллов из 100 возможных.

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 5

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Сбор информации о потребностях организации в персонале	Знания: - применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой - организовывать и проводить корпоративные мероприятия с персоналом Умения: создавать атмосферу сотрудничества в команде, используя лидерский потенциал

	Навыки/трудовые действия: - формирования сплоченной команды, способной достигать поставленных целей
ПСК-2. Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	Знания: - методов работы с конфликтными ситуациями, способов конструктивного решения разногласий в команде Умения: - организовать работу проектной команды для достижения целей Навыки/трудовые действия: - управления проектной командой: коммуникациями, конфликтами, мотивацией
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных профессиональных задач в области организации производства	Знания: - технологии саморазвития и профессионального роста работников Умения: - использовать современные технологии развития участников команды Навыки/трудовые действия: - самооценки, самореализации, а также мотивации членов команды для саморазвития

С В Е Д Е Н И Я
о преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)

Реализация программы обеспечивается преподавательским составом РАНХиГС, а также высококвалифицированными специалистами из числа руководителей и ведущих специалистов государственных органов, учреждений и иных организаций (включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых граждан), в том числе иностранных (далее – ведущие специалисты), а также преподавателями ведущих российских и иностранных образовательных организаций.

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Квалификация по диплому о высшем или среднем профессиональном образовании	Дополнительн/ая/ые квалификаци/я/и	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности / по дополнительной квалификации	Наименование преподаваемой дисциплины / темы (модуля), практики / стажировки (при наличии) в данной программе
1	2	3	5	6	9
Лебедева Наталья Николаевна	Психолог, Преподаватель психологии по специальности «Психология» (ФГБОУ ВПО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова», 2008) Менеджер по специальности «Менеджмент организации» (ФГБОУ ВПО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова», 2011)	«Методика преподавания в высшей школе на основе компетентного подхода» (ФГБОУ ВПО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова», 2018) «Профстандарты на предприятии» (ЧУ ДПО «Институт бизнеса «ИПГ «Спектр», 2021)		17 / 7 лет	Диагностика команды и мотивации
Поеров Алексей Сергеевич	Экономист, Московская Академия предпринимательства при Правительстве г. Москвы 2006г.	ДПП ПК «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)»	Доцент	19 лет	Эффективная обратная связь Наставничество и менторинг Эффективное обучение команды

ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения
квалификации

«Мотивация и развитие команды: практические инструменты»,
разработанную Дирекцией «Высшая школа управления»

Института управления

Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации

В современной практике управления персоналом ключевым вызовом для руководителей становится не столько подбор квалифицированных сотрудников, сколько удержание их вовлеченности и создание условий для устойчивого развития командной работы. Проблема «выгорания», снижения лояльности и отсутствия инициативы со стороны персонала напрямую связана с дефицитом компетенций руководителей в области мотивации, наставничества и организации обратной связи. Рецензируемая программа повышения квалификации «Мотивация и развитие команды: практические инструменты» направлена на системное формирование именно этих прикладных навыков у управленческих кадров и HR-специалистов.

Программа включает все необходимые структурные компоненты: общую характеристику, нормативно-правовое обоснование, планируемые результаты обучения, календарный учебный график, учебный план, содержание тем, организационно-педагогические условия, оценочные материалы и индикаторы сформированных компетенций. Разработка соответствует требованиям Федерального закона № 273-ФЗ, приказа Минобрнауки России № 266, профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (код 07.003) и ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Программа реализуется в сетевой форме с участием ООО «Лаборатория мультимедиа», что обеспечивает доступ к современным образовательным технологиям и практико-ориентированным материалам.

Цель программы — совершенствование компетенций в области командообразования, формирование основ мотивации трудовой деятельности, получение практических навыков в области стимулирования командной работы и повышения эффективности членов команды — достигается через решение комплекса задач: от изучения теоретических основ мотивации и ее видов до диагностики мотивационного климата, разработки системы стимулирования и оценки ее эффективности.

В процессе обучения у слушателей формируются следующие профессионально-специализированные и универсальные компетенции. ПСК-

1 (сбор информации о потребностях организации в персонале) предполагает знание теоретических основ трудовой мотивации для построения процессов организации командной работы и методов анализа эффективности мотивации, умение анализировать мотивационную политику организации и разрабатывать предложения по ее повышению, а также владение навыками описания особенностей мотивации личности при формировании команды и разработки систем мотивации. **ПСК-2** (администрирование процессов обеспечения персоналом и документооборота) включает знание закономерностей функционирования систем мотивации и технологий формирования мотивационного механизма, умение организовывать выполнение порученных этапов работы и разрабатывать мероприятия по совершенствованию мотивации, а также владение навыками управленческого мышления и формулирования предложений по мотивационным проектам. **УК-1** (способность к поиску, критическому анализу и синтезу информации) дополняет этот набор знанием методик обработки информации и методов системного анализа, умением осуществлять декомпозицию задач и критически оценивать информацию. Данный набор компетенций полностью соответствует требованиям профессионального стандарта и реальным запросам работодателей.

Содержательное наполнение программы, состоящей из 4 модулей, заслуживает высокой оценки. Модуль «Диагностика команды и мотивации» формирует навыки оценки текущего состояния мотивационного климата и выявления зон развития. Модуль «Эффективная обратная связь» развивает умение выстраивать конструктивный диалог с сотрудниками — базовую компетенцию любого руководителя. «Наставничество и менторинг» готовит слушателей к роли внутреннего тренера и проводника корпоративных стандартов. Модуль «Эффективное обучение команды» завершает логику программы, давая инструменты для трансфера знаний и непрерывного профессионального развития внутри коллектива.

Практико-ориентированный характер программы подтверждается качественно разработанными заданиями. Вариативные задания для самостоятельной работы развивают аналитическое мышление и умение диагностировать управленческие практики.

Трудоемкость программы составляет 36 академических часов, из которых 18 часов отведено на контактную работу, 16 — на самостоятельную подготовку и 2 — на итоговую аттестацию. Формат очно-заочного обучения с применением электронных и дистанционных технологий, а также использование онлайн-курсов с тьюторским сопровождением обеспечивают гибкость и индивидуальный темп освоения материала.

Итоговая аттестация проводится в форме зачета и тестирования. Представленные в программе примеры тестовых вопросов демонстрируют адекватность оценочных материалов заявленным результатам обучения. Критерий «зачет при 70 баллах из 100» является объективным и общепринятым.

Таким образом, рецензируемая программа повышения квалификации «Мотивация и развитие команды: практические инструменты» представляет собой целостный, логически выстроенный и практико-ориентированный образовательный продукт. Она соответствует нормативным требованиям, профессиональным стандартам и насущным потребностям бизнеса в формировании управленческих компетенций в области мотивации и командного развития. Программа может быть рекомендована к утверждению и реализации для руководителей всех уровней, специалистов по управлению персоналом, менеджеров проектов и всех, кто отвечает за развитие и вовлеченность команд.

Рецензент:

Коробейникова С.В.
К.э.н., DBA, доцент,
профессор кафедры менеджмента
факультета менеджмента
Института управления РАНХиГС

ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения
квалификации

«Мотивация и развитие команды: практические инструменты»,
разработанную Дирекцией «Высшая школа управления»

Института управления

Российской академии народного хозяйства и государственной
службы

при Президенте Российской Федерации

В условиях кадрового дефицита и роста требований сотрудников к качеству рабочей среды именно способность руководителя выстраивать эффективную систему мотивации и развивать команду становится критическим фактором конкурентоспособности организации. Представленная на рецензию дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Мотивация и развитие команды: практические инструменты» призвана восполнить запрос бизнеса в управленцах, владеющих не только административными, но и развивающими компетенциями — от диагностики мотивационного климата до внедрения систем наставничества и обучения.

Разработанная Дирекцией «Высшей школы управления» программа ориентирована на формирование у слушателей целостного понимания процессов мотивации и командного развития. Цель программы — совершенствование компетенций в области мотивации и командообразования, стимулирования командной работы и повышения эффективности членов команды — полностью соответствует актуальным запросам рынка, где все более востребованы руководители-фасилитаторы, способные не столько «управлять», сколько «раскрывать потенциал» сотрудников.

Ключевые результаты освоения программы напрямую вытекают из содержания четырех модулей. В рамках «Диагностики команды и мотивации» слушатели овладевают методами оценки мотивационного климата, выявления индивидуальных драйверов сотрудников и зон демотивации. Модуль «Эффективная обратная связь» формирует навыки конструктивной критики и поддерживающей коммуникации — то, что лежит в основе доверия и психологической безопасности в коллективе. «Наставничество и менторинг» готовит слушателей к передаче опыта и развитию

молодых сотрудников без жесткого контроля. «Эффективное обучение команды» завершает логику программы, давая инструменты для организации внутреннего обучения, оценки его результатов и встраивания в систему развития персонала.

Программа реализуется в сетевой форме с участием ООО «Лаборатория мультимедиа», что обеспечивает доступ к современным образовательным технологиям и актуальным бизнес-кейсам. Общая трудоемкость 36 часов при очно-заочной форме обучения с применением электронных и дистанционных технологий делает программу максимально удобной для занятых профессионалов — руководителей и HR-специалистов, не требующей длительного отрыва от работы.

Программа обеспечена высококвалифицированным преподавательским составом, сочетающим академическую подготовку с практическим опытом в области управления персоналом и командного развития. Учебно-методическое обеспечение включает актуальные издания по организационному поведению, кадровому менеджменту и командообразованию, а также доступ к электронно-библиотечным системам.

Рецензируемая программа повышения квалификации «Мотивация и развитие команды: практические инструменты» отвечает современным требованиям, предъявляемым к программам данного уровня, и может быть рекомендована для обучения руководителей всех уровней, HR-директоров и менеджеров по персоналу, внутренних тренеров и наставников, а также всех специалистов, отвечающих за развитие и вовлеченность команд.

Рецензент:

Каргина Лариса Андреевна, д.э.н.,
профессор кафедры
«Экономической информатики»,
Федеральное государственное
бюджетное учреждение высшего
образования «Московский
государственный университет путей
сообщения Императора Николая II»



/Каргина Л.А.