


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

Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Центр дополнительного образования

УТВЕРЖДАЮ
Директор Института управления

«05» октября 2025 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

«Психология управления. Интенсив»

Москва, 2025

Разработчик:
к.псих.н., доцент кафедры маркетинга
и рекламы факультета маркетинга
ИУ РАНХиГС


_____ Н. Минаева


Руководитель программы:

директор центра дополнительного образования
Факультет менеджмента и инноватики Институт
управления РАНХиГС


_____ А.Г. Тюпалова

Руководитель структурного подразделения:

Заместитель директора Института управления
РАНХиГС


_____ Н.В. Демидова

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института управления «09» октября 2025 года, протокол № 09.

Выписка из протокола № 9
очередного заочного заседания Ученого совета Института управления
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»
от 09 октября 2025 года

По пункту 9 повестки дня

Представлены материалы:

Служебная записка заместителя директора центра дополнительного образования Института управления Ялдышовой Е.И. об утверждении дополнительной профессиональной программы повышения квалификации Центра дополнительного образования Факультета менеджмента и инноватики: «Психология управления. Интенсив».

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации:

- дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Психология управления. Интенсив».

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

Итоги голосования: «ЗА» 16, «ПРОТИВ» 0, «ВОЗДЕРЖАЛОСЬ» 0.

Решение заседания:

Утвердить дополнительную профессиональную программу Центра дополнительного образования Факультета менеджмента и инноватики:

- дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Психология управления. Интенсив».

Председатель Ученого совета



М.В. Хайруллина

ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Психология управления. Интенсив»

Программа повышения квалификации «Психология управления. Интенсив» представляет собой современный и целенаправленный образовательный продукт, предназначенный для специалистов в области управления персоналом, обладающих высшим образованием. Программа ориентирована на решение актуальных управленческих и профессиональных задач, связанных с эффективным управлением человеческим и интеллектуальным капиталом внутри организации.

Особенностью программы является представление комплексного обзора передовых методов управления и оптимизации кадрового менеджмента, что достигается за счёт применения уникальных методик, разработанных и реализуемых практикующими экспертами в области психологии управления и оценки персонала. Это обеспечивает высокую практическую значимость и востребованность программы на современном образовательном и профессиональном рынке.

Цель программы заключается в приобретении прикладных знаний, навыков и умений, направленных на развитие эффективного руководства организацией, коллективом и командами с учётом психологических особенностей её участников. Значительный акцент на практические занятия, мастер-классы и тренинги свидетельствует о прикладной ориентации и способствует формированию у обучающихся компетенций, востребованных в профессиональной деятельности.

Программа разработана на основе несколько профессиональных стандартов, включая «Специалист по управлению персоналом» (приказ Минтруда РФ от 09.03.2022 № 109н), «Консультант в области управления персоналом» (приказ Минтруда РФ от 04.04.2022 № 197н), а также «Психолог в социальной сфере» (приказ Минтруда РФ от 14.09.2023 № 716н). Это свидетельствует о соответствии программы современным государственным требованиям и её комплексном подходе к подготовке специалистов различного профиля.

В результате освоения программы слушатели формируют целостное представление о многоуровневой системе управления человеческим и интеллектуальным капиталом, приобретают навыки приоритизации задач кадрового менеджмента, эффективного планирования ресурсов, управления командой и мотивацией, решения конфликтных ситуаций, а также правильного распределения ролей и зон ответственности внутри коллектива.

Общий объём программы составляет 164 академических часа, что обеспечивает необходимую глубину и широту изучения материала и позволяет обеспечить комплексное освоение как теоретических, так и практических аспектов психологии управления. Программа соответствует требованиям, предъявляемым к дополнительным профессиональным программам повышения квалификации, и может быть рекомендована к реализации.

Рецензент:

Главный специалист административного
отдела Института управления РАНХиГС, д-р филос. н., доцент
Эксперт Рособнадзора в сфере образования.
Эксперт ФГБУ «Национальное аккредитационное
агентство в сфере образования».



Е.В. Дашкова

ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Психология управления. Интенсив»

Программа повышения квалификации «Психология управления. Интенсив» предназначена для специалистов в области управления персоналом, направлена на решение существующих управленческих и профессиональных задач. К освоению программы допускаются лица, имеющие высшее образование.

Программа дает представление о наиболее современных методах управления человеческим и интеллектуальным капиталом в организации, а также предоставляет способы решения проблем, связанных с оптимизацией кадрового менеджмента. Использование уникальных методик практикующих экспертов в области психологии управления и оценки персонала делает ее актуальной и востребованной на рынке.

В программе представлены цели и задачи дисциплин, область применения знаний, умений и навыков, приобретаемых слушателями, четко сформулированы требования к результатам освоения программы: компетенциям и практическому опыту.

Программа «Психология управления. Интенсив» предусматривает как аудиторные занятия, так и самостоятельную работу. В тематическом плане программы приведено содержание теоретических и практических занятий, различные формы самостоятельной работы. Образовательные технологии обучения представлены по видам учебной работы (аудиторная и внеаудиторная).

Программа разработана на основе профессиональных стандартов; «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, «Консультант в области управления персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04 апреля 2022 г. № 197н, «Психолог в социальной сфере», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 14 сентября 2023 г. № 716н.

В качестве сильных сторон программы следует отметить привлечение преподавателей - практиков, имеющих большой опыт организационного консультирования, реализации проектов в сфере управления персоналом с учетом современных тенденций психологии управления.

Срок реализации программы: 164 академических часа.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Психология управления. Интенсив» соответствует требованиям, предъявляемым к дополнительным профессиональным программам повышения квалификации, и может быть рекомендована к реализации.

Рецензент:

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры политического анализа
и социально-психологических процессов
ФГОУ ВО Российский экономический университет
им. Г.В. Плеханова
Пожарская Елена Леонидовна



Е.Л. Пожарская

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации программы	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения.....	6
1.4. Категория слушателей.....	8
1.5. Форма обучения и срок освоения.....	8
1.6. Период обучения 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 темам.....	12
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	15
3.1 Кадровое обеспечение.....	17
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы..	17
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы (практического занятия и самостоятельной работы)	17
4. Оценка качества освоения программы	20

Приложение 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации программы

Целью реализации программы повышения квалификации является приобретение слушателем прикладных знаний, навыков и умений, способствующих эффективному руководству организацией, трудовым коллективом, командой с учетом психологических особенностей ее членов.

Виды профессиональной деятельности выпускника по программе «Психология управления. Интенсив»:

- управление деятельностью организации или структурным подразделением организации;
- руководство работниками организации, координация деятельности структурных подразделений организации;
- формирование эффективных команд и управление ими.

Программа повышения квалификации направлена на получение компетенций, необходимых для повышения эффективности управленческой деятельности – управление персоналом организации с учетом знаний психологических особенностей управленческой деятельности.

1.2. Нормативная правовая база

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 08 августа 2024 г.) «Об образовании в Российской Федерации»
2. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»
3. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н
4. Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04 апреля 2022 г. № 197н
5. Профессиональный стандарт «Психолог в социальной сфере», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 14 сентября 2023 г. № 716н
6. Постановление Правительства РФ № 1678 от 11.10.2023 г. «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»
7. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Министерства образования и науки Российской Федерации 22 января 2015 г. № ДЛ-1/05вн)
8. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 21 апреля 2015 г. № ВК-1013/06 «О направлении методических рекомендаций по реализации дополнительных профессиональных программ» (вместе с «Методическими рекомендациями по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме»)
9. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

10. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 (ред. от 04 августа 2023 г.) «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».
11. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Порядка разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации» (с изменениями и дополнениями).
12. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с изменениями и дополнениями).

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Виды деятельности	Трудовые функции ПСК формируются	Знания	Умения	Практический опыт
Деятельность по формированию корпоративной социальной политики ¹	ПСК-1. Реализация корпоративной социальной политики.	Порядка и методов разработки планов и программ социального развития организации, систем, методов и форм стимулирования персонала, социально-психологических основ, содержания, уровней, типов, структуры корпоративной культуры, методов формирования и поддержания корпоративной культуры, способов диагностики и программы внедрения. Внутрикорпоративных коммуникаций, способов влияния на эффективность внутренних коммуникаций, методов проведения социологических исследований, изучения общественного мнения, основных метрик и аналитических срезов в области корпоративной социальной политики, технологий, методов и методик проведения анализа и систематизации документов и информации.	Определять целевые группы персонала для разработки социальных программ, доводить информацию о социальных программах до целевых групп персонала с использованием инструментов внутренних коммуникаций, выбирать критерии и определять уровни удовлетворенности персонала, проводить мониторинг успешных корпоративных социальных программ, проводить мероприятия в соответствии с корпоративной социальной политикой, анализировать правила, порядки, процедуры корпоративной социальной политики.	Навыки анализа, контент-анализа, делового общения, подготовки предложений по совершенствованию мероприятий корпоративной социальной политики, документационного сопровождения социальной политики в отношении персонала.
Консультирование организации по функциональной	ПСК-2. Реализация консультационного проекта в области кадрового делопроизводства и применения трудового	Цели, содержания, технологий консультирования в области корпоративной социальной политики и корпоративной культуры, технологий бизнес-коммуникаций и	Осуществлять сбор, систематизацию, оценку и представление информации в соответствии с целями консультирования в области	Владения техниками делового общения, методикой разрешения конфликтных и сложных межличностных ситуаций.

¹ - Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенная трудовая функция F, код F/02.6.

<p>области управления персоналом²</p>	<p>законодательства.</p>	<p>техник делового общения, критериев оценки эффективности корпоративной социальной политики и корпоративной культуры, основ конфликтологии, стратегий поведения в конфликте, методов разрешения конфликтов.</p>	<p>корпоративной политики и культуры, оценивать эффективность корпоративной социальной политики и корпоративной культуры для целей стратегического планирования, осуществлять деловые коммуникации и взаимодействие с должностными лицами организации, диагностировать конфликтные и сложные межличностные ситуации в организации.</p>	
<p>Деятельность по социально-психологическому сопровождению и психологической помощи отдельным лицам и социальным группам³</p>	<p>ПСК-3. Оказание психологической помощи работникам органов и организаций социальной сферы, психологическое сопровождение профессиональной деятельности.</p>	<p>Теоретико-методологических и психометрических основ психологической диагностики, сфер психологического влияния, манипулятивных технологий, механизмов манипулятивного влияния, причин возникновения конфликтов в деловой среде; динамики конфликта, конструктивных и деструктивных сторон конфликта, личностных и поведенческих характеристик участников конфликтного взаимодействия, технологий предупреждения конфликтов.</p>	<p>Оценивать, сравнивать формы, методы и средства психометрических процедур, использовать техники противостояния манипулятивному воздействию, использовать способы предупреждения конфликтов в организации.</p>	<p>Навыки сравнительного анализа, организации психологического исследования, построения индивидуального мотивационного профиля, воздействия на поведение оппонента (ов).</p>

² - Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04 апреля 2022 г. № 197н., обобщенная трудовая функция В, код В/06.6.

³ - Профессиональный стандарт «Психолог в социальной сфере», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 14 сентября 2023 г. № 716н, обобщенная трудовая функция А, код А/04.6.

1.4. Категория слушателей

К освоению программы «Психология управления. Интенсив» допускаются лица, имеющие высшее образование.

1.5. Форма обучения и срок освоения

Программа реализуется в очной форме обучения и очной форме обучения (с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ)). Срок освоения программы – 164 академических часа.

1.6. Период обучения и режим занятий

Продолжительность обучения по очной форме обучения с применением ДОТ – 6 недель и 6 дней. Предельная максимальная численность лекционной группы не ограничена, практической (семинарской) группы – 20 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

Календарный учебный график по очной форме обучения	
Период обучения – 6 недель и 6 дней	
1-6 недели	6 дней
УЗ	УЗ / ИА

УЗ – учебные занятия;

ИА – итоговая аттестация.

Таблица 2.2

Календарный учебный график по очной форме обучения (с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ))	
Период обучения – 6 недель и 6 дней	
1-6 недели	6 дней
УЗ ДОТ	УЗ ДОТ / ИА ДОТ

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением ДОТ;

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением ДОТ.

2.2	Психодиагностика для руководителей	24	12	4	8	12													
2.3	Технологии влияния и противостояния манипуляциям	16	8	4	4	8													
2.4	Психология мотивации	16	8	4	4	8													
2.5	Психология лжи	8	4	2	2	4													
2.6	Управление деловыми конфликтами	16	8	4	4	8													
	Итого	162	76	40	36	84													
	Итоговая аттестация	2																	2
	Всего	164	76	40	36	84													2

З – зачет, Т – тестирование.

Таблица 3.2

Очная форма обучения (с применением ДОТ)

№/п	Наименование модуля/дисциплины	Общая трудоемкость, час.					Самостоятельная работа, час.					Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции	
		Контактная работа, час.					В том числе					Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.			
		Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.	Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
1	Модуль «Управление персоналом»	74							32	18	14		40		3(Т)/2		19	ПСК-1	ПСК-2
1.1	Основы кадрового менеджмента и делопроизводства	8							4	2	2		4						
1.2	Подбор персонала и адаптация	12							4	2	2		8						
1.3	Управление эффективностью, обучение и развитие персонала	10							4	2	2		6						
1.4	Оценка персонала	10							4	2	2		6						
1.5	Управление талантами, нематериальная мотивация	8							4	4			4						
1.6	Корпоративная культура организации	8							4	2	2		4						

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

Наименование дисциплины	Содержание дисциплины
1.1 Основы кадрового менеджмента и делопроизводства	Уровни развития организации: от стартапа до корпорации. Организационная структура компании. Роль и функция менеджера по работе с персоналом в структуре компании. Карта пути сотрудника в компании. Перечень необходимых документов для оформления сотрудника в штат. Необходимый перечень локально-нормативных актов, закрепленный законодательством РФ. Отличия трудового договора от договора гражданско-правового характера. Должностная инструкция как способ защиты работодателя от недобросовестного сотрудника. Специфика работа с ИП, самозанятым, штатным сотрудником.
1.2 Подбор персонала и адаптация	Этапность проведения собеседований. Конверсионная воронка. Расчет стоимости подбора. Ключевые показатели эффективности рекрутинга. Платформы поиска персонала. Зависимость платформы от характеристик кандидата. Автоматизация процесса подбора. Теория поколений: текущее положение дел на рынке труда. Правила проведения собеседований. Основы позиционирования и представления работодателя соискателю. Основные инструменты оценки (подбора) соискателя: проективные методики, интервью по компетенциям, кейс-study, метапрограммы, личностные тесты и опросники, тесты способностей, ассесмент центр, детектор лжи, стресс-интервью. Построение эффективных коммуникаций с соискателем. Предложение о работе. Специфика работы с кадровыми агентствами и фрилансерами. Как «продавать» компанию. Стандартные ошибки и нарушения законодательства при подборе персонала. Испытательный срок: формализация процессов в рамках ТК РФ. Индивидуальный план развития как основной инструмент адаптации сотрудника в компании. Форма сопровождения нового сотрудника: наставничество, менторство и др. Примеры ритуалов и традиций: приветственный набор, знакомство, предметы одежды и иные предметы с корпоративной символикой, приветственное письмо. Формат встреч 1+1.
1.3 Управление эффективностью, обучение и развитие персонала	Понятие компетенции. «Мягкие» и «Твердые» навыки. Управленческие компетенции руководителей различного уровня. Критерии оценки эффективности деятельности. Формы отчетности эффективности деятельности (дашборды, онлайн-таблицы). Обратная связь. Правила формирования материальной мотивации. Управление по целям, ключевые показатели эффективности (KPI). Система сбалансированных показателей. Клиентократия: на примере «ВкусВилл». Гибкая разработка (SCRUM). Цикл обучения сотрудников. Фрилансеры, тренинговые центры, самостоятельное обучение персонала – преимущества и недостатки. Рынок корпоративного образования. Подходы к организации корпоративного обучения. Обзор платформ для организации обучения сотрудников.
1.4 Оценка персонала	Основы методов оценки персонала. Личностные опросники. Центр оценки (ассесмент центр). Оценка 360 градусов. Методика «Тайный покупатель». Аттестация.

1.5 Управление талантами, нематериальная мотивация	Оценка удовлетворенности сотрудников (eNPS). Оценка вовлеченности персонала (Gallup Q12). Кадровый резерв и управление талантами, отличие в подходах. Гигиенические факторы труда. Методология построения работы с талантами. Необходимый перечень факторов и контекстов для успешного запуска проекта по работе с талантами. Работа с талантами на примере кейсов различных компаний.
1.6 Корпоративная культура организации	Ключевые понятия. Подходы к разработке и формализации миссии, ценностей и принципов компании. Психологические аспекты вовлеченности персонала. Атрибуты, традиции, артефакты корпоративной культуры. Внутренние коммуникации – ключевые понятия, каналы взаимодействия, стандарты корпоративного общения, ключевые принципы работы.
1.7 Управление исполнителями с различной степенью психологической готовности к выполнению бизнес-задач	Постановка целей и задач по технике SMART. Оценка готовности исполнителя по отношению к конкретной задаче (мотивационные аспекты и компетентность). Компоненты руководства (директивность и поддержка в управлении исполнением). Гибкость в управлении исполнением, выбор оптимального стиля руководства в соответствии с уровнем готовности подчиненного. Партнерство. Как сделать свои управленческие действия максимально прозрачными, понятными и доступными для исполнителей и подчиненных.
1.8 Методы сопровождения персонала на различных этапах профессиональной деятельности	Определение и разграничение понятий баддинг, наставничество, менторинг, тренинг, коучинг. Обратная связь высокого качества как необходимый навык для любого вида сопровождения. Виды менторинга. Требования к ментору и менти. Структура ментор-сессий (первой, последующих, заключительной). Выстраивание системного сопровождения персонала. Измерение результатов системы сопровождения персонала.
2.1 Введение в практическую психологию	Личность в бизнес-среде. Психологические факторы эффективности управленческой деятельности. Управленческие роли. Руководитель как психолог. Диагностика психических состояний и свойств личности в бизнес-среде.
2.2 Психодиагностика для руководителей	Структура личности. Теории личности и её компоненты. Основные методы психологических исследований и их варианты. Визуальная диагностика.
2.3 Технологии влияния и противостояния манипуляциям	Руководитель и лидер: в чем отличие? Лидер как эффективный коммуникатор. Техники психологического влияния и убеждения.
2.4 Психология мотивации	Управление мотивацией персонала. Особенности диагностики мотивации персонала в российских и западных компаниях. Основные виды мотивации персонала. Нематериальная мотивация. Материальная мотивация. Потребности как основа мотивационного механизма. Мотивация избегания неудач и мотивация достижения успеха. Теория мотивации В.И. Герчикова. 12-факторная модель мотивации Ш. Ричи и П. Мартин. Построение индивидуального мотивационного профиля. Методы диагностики мотивации по С. Ивановой.
2.5 Психология лжи	Типы лжи. Причины лжи. Формы лжи. Практика.

2.6 Управление деловыми конфликтами	Причины возникновения конфликтов в деловой среде. Конструктивные и деструктивные стороны конфликта. Личностные и поведенческие характеристики участников конфликтного взаимодействия. Стратегии поведения в конфликте.
-------------------------------------	--

3. Организационно-педагогические условия реализации программы
3.1. Кадровое обеспечение

Таблица 5

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная/ая/ые квалификация/и	Место работы, должность, основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой дисциплины/темы по данной программе
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Салахетдинов Эльдар Рашидович	ГОУ ВПО «Московский государственный социальный университет Министерства труда и социального развития Российской Федерации», квалификация - бакалавр психологии по направлению «Психология»	Профессиональная переподготовка, Институт профессионального кадровика, 2016 г., повышение квалификации, авторская программа Е. Ветлужских, 2011 г., сертификат ICA, Международная академия коучинга, 2011 г., сертифицированный ассессор, сертификат программа «Разработка и проведение центров оценки (AC/DC), SHL RUSSIA, , 2008 г.	ИУ РАНХиГС, главный специалист Административно го отдела. Штатный сотрудник (внешнее совместительство)	к.псих.н.	22	8	6	1.1. Основы кадрового менеджмента и делопроизводства, 1.2. Подбор персонала и адаптация, 1.3. Управление эффективностью, обучение и развитие персонала, 1.4. Оценка персонала, 1.5. Управление талантами, нематериальная мотивация, 1.6. Корпоративная культура организации, 1.7. Управление исполнителями с различной степенью психологической готовности к выполнению бизнес-задач, 1.8. Методы сопровождения персонала на различных этапах профессиональной деятельности

Минаева Наталья	Московский городской педагогический университет, квалификация - психолог, преподаватель психологии специальность – психология.	-	ИУ РАНХиГС, доцент кафедры маркетинга и рекламы факультета маркетинга. Штатный сотрудник.	к.псих.н. доцент	30	16	16	16	2.1. Введение в практическую психологию 2.2. Психодиагностика для руководителей 2.3. Технологии влияния и противостоения манипуляциям 2.4. Психология мотивации
Паскаренко Елена Борисовна	Ульяновские ордена «Знак Почёта» госпедуниверсит ета им. И.Н. Ульянова, педагогика и психология	НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа», Москва, Экзистенциально- гуманистическая терапия	Индивидуальный предприниматель. Почасовая оплата труда.	-	26	12	8	2.5. Психология лжи	
Гребенников Алексей Борисович	Белгородский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации. Квалификация: юрист, преподаватель психологии, специальность: юриспруденция.	Профессиональная переподготовка на право ведения профессиональной деятельности в сфере практической психологии, 2001 г. Современные технологии обучения в вузе, 2007 г.	ИУ РАНХиГС, доцент кафедры гуманитарных дисциплин отделения гуманитарных и социальных наук общеакадемическо го факультета. Штатный сотрудник.	к.псих.н.	28	24	24	2.6. Управление деловыми конфликтами	

3.2. 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 (оснащенные видеопроекторным 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 компьютерами.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, 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 интернета, электронной почты, использование автоматизированных поисковых систем интернета.

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 на период обучения обеспечиваются раздаточными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами) по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы (практического занятия и самостоятельной работы слушателя)

Все слушатели обеспечиваются учебно-методическими пособиями и рекомендациями в печатном или электронном виде. Каждый слушатель обеспечивается доступом к электронно-библиотечной системе сети РАНХиГС при Президенте РФ.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы слушателей с литературой и нормативными документами.

В рамках самостоятельной работы слушатели готовят и разбирают вопросы по теме занятий и осуществляют подготовку к зачету. Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнительных часов к аудиторной работе самостоятельной работы слушателей. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем. К

самостоятельному виду работы относится работа в библиотеках, в электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов.

**Темы (вопросы) для самостоятельного изучения по модулю
«Управление персоналом»**

Таблица 5

Наименование дисциплины	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов
1.1 Основы кадрового менеджмента и делопроизводства	Уровни развития организации: от стартапа до корпорации. Организационная структура компании. Роль и функция менеджера по работе с персоналом в структуре компании. Карта пути сотрудника в	4
1.2 Подбор персонала и адаптация	Теория поколений: от альфа до бэби-бумеров, текущее положение дел на рынке труда. Правила проведения собеседований (допрос или продажа). Основные инструменты оценки (подбора) соискателя: • проективные методики • интервью по компетенциям • кейс- study • метопрограммы	8
1.3 Управление эффективностью, обучение и развитие	Цикл обучения сотрудников. Понятие компетенции. «Мягкие» и «Твердые» навыки. Управленческие компетенции руководителей различного уровня. Ключевые показатели эффективности. Клиентократия.	6
1.4 Оценка персонала	Оценка 360 градусов. Методика «Тайный покупатель». Аттестация.	6
1.5 Управление талантами, нематериальная мотивация	Оценка удовлетворенности сотрудников (eNPS). Оценка вовлеченности персонала (Gallup Q12). Гигиенические факторы труда.	4
1.6 Корпоративная культура организации	Ключевые понятия. Подходы к разработке и формализации миссии, ценностей и принципов компании.	4
1.7 Управление исполнителями с различной степенью психологической готовности к	Постановка целей и задач по технике SMART. Оценка готовности исполнителя по отношению к конкретной задаче (мотивационные аспекты и компетентность).	4
1.8 Методы сопровождения персонала на различных этапах профессиональной деятельности	Влияние индивидуально-психологических особенностей руководителя на эффективность его управленческой деятельности. История возникновения концепции вертикального развития лидеров (Р. Киган, С. Кук-Гройтер), сравнение с аналогичными подходами и теориями.	4

2.1 Введение в практическую психологию	Значение эмоционального интеллекта для руководителей и методы его развития. Технологии конструктивного психологического влияния в управленческой деятельности.	4
2.2 Психодиагностика для руководителей	Управление в условиях кризиса. Правила эффективной групповой работы на совещаниях.	12
2.3 Технологии влияния и противостояния манипуляциям	Системы мотивации персонала в наиболее успешных компаниях. Принципы ненасильственного общения в конфликтном взаимодействии.	8
2.4 Психология мотивации	Технологии эффективной обратной связи в деятельности руководителя. Методы бережливого управления проектами.	8
2.5 Психология лжи	Ключевые факторы сохранения здоровья и профессионального долголетия руководителя.	4
2.6 Управление деловыми конфликтами	Профилактика профессионального выгорания руководителя.	8
Итого		84

Примерные задания для практических занятий:

1. Проведите диагностику уровня развития лидерских компетенций по модели вертикального развития лидерства (Р. Киган, С. Кук-Гройтер) у сотрудников вашей компании (организации, отдела). Проанализируйте результаты и подготовьте рекомендации по их практическому использованию в управленческой деятельности.
2. Проведите диагностику структуры и особенностей своего эмоционального интеллекта (по модели, представленной на лекции). Проведите анализ результатов и составьте план по развитию эмоционального интеллекта (что нужно развивать, с помощью каких методик и т.д.).
3. На примере своей компании (организации, отдела) опишите конкретную проблемную ситуацию манипулятивного воздействия и предложите методы, приемы и алгоритмы, которые позволяют перевести задачу в конструктивное взаимодействие.
4. Проведите диагностику типов трудовой мотивации по 12-факторной модели Ричи и Маргин, проанализируйте результаты и составьте план по изменению системы мотивации (КРП) ваших подчиненных.
5. С помощью теста Томаса-Килмана определите особенности стратегии поведения в конфликте ваших подчиненных, проанализируйте результаты и составьте план беседы с наиболее конфликтными сотрудниками
6. Опишите кейс, в котором вам удалось применить навыки конструктивного разрешения конфликтов в управленческой деятельности.
7. Проведите диагностику основных дисфункций в вашей команде (по модели П. Ленсиони) и выработайте рекомендации по их устранению.

Нормативно-правовые документы

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025).
3. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025).
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025).

Основная литература

1. Управление жизненным циклом компании: как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать/ И.К. Адизес — Москва: Издательство Альпина Паблишер, 2024 — 514с.
2. Кандидат. Новичок. Сотрудник: Комплексная типология метапрограмм в управлении/ С.В. Иванова — Москва: Издательство Альпина Паблишер, 2024 — 185с.
3. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час/С.В. Иванова — 15-е изд. — Москва: Издательство Альпина Паблишер, 2022 — 313с.
4. Психология труда, инженерная психология и эргономика: учебник для вузов / Е. А. Климов [и др.]; под редакцией Е. А. Климова, О. Г. Носковой, Г. Н. Солнцевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 661 с.
5. Боковня А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании); монография / А.Е. Боковня. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 144 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-004523-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861123>
6. Малышев К. Б. Психология управления: учебное пособие / К. Б. Малышев, О. А. Малышева, А. Н. Баламут. - Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2022. - 160 с. - ISBN 978-5-9729-0910-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1902207>
7. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. И.Б. Дураковой. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 570 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003563-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1939110>

Интернет-ресурсы

1. <http://www.gov.ru> (сайт Правительства РФ)
2. <http://www.megabook.ru/business/> - экономический словарь
3. <http://www.garant.ru/> - Гарант
4. <http://www.ecsocman.edu.ru/> - Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент

4. Оценка качества освоения программы повышения квалификации

Итоговая аттестация проводится в форме итогового зачета в виде тестирования. Итоговый тест включает в себя 22 вопроса. Для успешного прохождения теста необходимо набрать не менее 13 правильных ответов, что составляет 60 % от общего количества тестовых заданий.

Список примерных тестовых заданий к итоговой аттестации: (необходимо выбрать один ответ)

1. Особенность проведения глубинного интервью состоит в том, что:
 - а) интервьюер подробно расспрашивает кандидата на вакансию о его опыте работы;
 - б) применяются специальные тесты для диагностики психологических особенностей кандидата на вакансию;

- в) применяется специальная техника постановки вопросов.
2. Какой из видов отбора персонала позволяет максимально оценить кандидата сразу по нескольким компетенциям - наличие презентационных навыков, стрессоустойчивость, умение работать в команде, лидерские качества?
- а) структурированное интервью;
б) центр оценки (ассесмент-центр);
в) стрессовое интервью.
3. В каком из видов интервью (собеседований) на вакансии в организацию применяется метод решения кейсов?
- а) неструктурированное;
б) ситуационное;
в) биографическое.
4. Какой из видов мотивации является нежелательным при отборе кандидатов на руководящие должности?
- а) мотивация достижения;
б) мотивация успеха;
в) мотивация избегания;
г) мотивация на власть.
5. Меняется ли трудовая мотивация человека на протяжении его жизни?
- а) да, меняется;
б) нет, не меняется.
6. В поддержке и одобрении руководителя в большей степени нуждаются работники:
- а) с внутренней референцией (интернальным локусом контроля);
б) с внешней референцией (экстернальным локусом контроля).
7. При каком типе мотивации (по В. Герчикову) работник заинтересован в основном в материальном вознаграждении?
- а) профессиональная;
б) инструментальная;
в) хозяйская;
г) патриотическая;
д) люмпенизированная.
8. Какой тип мотивации (по В. Герчикову) относится к избегательному типу?
- а) профессиональная;
б) инструментальная;
в) хозяйская;
г) патриотическая;
д) люмпенизированная.
9. Какой фактор мотивации (по Ш. Ричи и П. Мартин) должен быть ярко выраженным при подборе персонала в сфере продаж (front-office)?
- а) структурирование;
б) социальные контакты;
в) власть и влияние.
10. Какой фактор мотивации (по Ш. Ричи и П. Мартин) должен быть ярко выраженным при подборе персонала в сфере продаж (back-office)?
- а) структурирование;
б) креативность;
в) власть и влияние.
11. Какой из методов оценки персонала позволяет оценить персонал с разных сторон и по разным критериям?
- а) аттестация;
б) оценочное интервью;
в) метод «360 градусов».
12. Может ли сотрудник в оценке «360 градусов» оценивать себя сам?

- а) да, может;
б) нет, не может.
13. Обязательно ли при проведении оценки по методу «360 градусов» сотрудники должны хорошо знать друг друга?
а) да, обязательно;
б) нет, необязательно.
14. Какая компетенция не является значимой при проведении оценки рядовых работников?
а) исполнительность;
б) умение делегировать полномочия;
в) профессионализм.
15. Тип ISTJ – это:
а) сенсорно-этический экстраверт;
б) этико-интуитивный экстраверт;
в) логико-сенсорный рациональный интроверт.
16. Какие 4 психические функции выделял К.Г. Юнг?
а) мышление;
б) чувство;
в) эмоции;
г) ощущение;
д) интуиция.
17. К какому карьерному якорю тяготеют работники со следующими характеристиками: «Этим людям нравится создавать новые организации, товары или услуги, которые могут быть отождествлены с их усилиями. Работать на других - это не их призвание, они - предприниматели по духу, и цель их карьеры - создать что-то новое, организовать свое дело, воплотить в жизнь идею, всецело принадлежащую только им. Вершина карьеры в их понимании - собственный бизнес»:
а) служение;
б) стабильность места жительства;
в) предпринимательство;
г) стабильность работы.
18. Какой тип социальной направленности по К. Хорни является наиболее конфликтным?
а) движение к людям;
б) движение от людей;
в) движение против людей.
19. К какому типу акцентуации характера можно отнести данный тип: «Приподнятое настроение сочетается с жадной деятельностью, повышенной словоохотливостью, тенденцией постоянно отклоняться от темы разговора. Характеризуется большой подвижностью, общительностью, выраженностью невербальных компонентов общения. Везде вносят много шума, стремятся к лидерству. Имеют высокий жизненный тонус, хороший аппетит и здоровый сон»?
а) дистимный тип;
б) педантичный тип;
в) гипертимный тип.
20. Какой из позиций (родитель, взрослый, дитя) по Э. Берну характерна данная модель поведения: «Уверенность в правоте моральных требований, способность к авторитетному тону, к покровительству и защите слабого, догматизм, сознание превосходства»?
а) взрослый;
б) родитель;
в) дитя.
21. Какой из стратегий поведения в конфликте по К. Томасу характерна данная модель поведения: «Направленность на личные интересы низкая, а оценка интересов соперника

высокая. Человек, принимающий стратегию ..., жертвует личными интересами в пользу интересов соперника)?

- а) принуждение (борьба, соперничество);
- б) уход;
- в) уступка;
- г) компромисс;
- д) сотрудничество.

22. К какому защитному механизму личности можно отнести следующий механизм: «Приписывание человеком кому-то или чему-то собственных мыслей, чувств, мотивов, черт характера и т.п. позволяет человеку считать собственные неприемлемые чувства, желания, мотивы, идеи и пр. чужими, и, как следствие, не чувствовать за них ответственности»:

- а) регрессия;
- б) сублимация;
- в) рационализация;
- г) проекция.

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на итоговой аттестации в форме зачета:

Таблица 6

Баллы, %	Оценка
60-100	<i>Зачет</i>
Менее 60	<i>Не зачет</i>

Характеристика результатов освоения программы

Таблица 7

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Реализация корпоративной социальной политики.	Порядка и методов разработки планов и программ социального развития организации, систем, методов и форм стимулирования персонала, социально-психологических основ, содержания, уровней, типов, структуры корпоративной культуры, методов формирования и поддержания корпоративной культуры, способов диагностики и программы внедрения. Внутрикorporативных коммуникаций, способов влияния на эффективность внутренних коммуникаций, методов проведения социологических исследований, изучения общественного мнения, основных метрик и аналитических срезов в области корпоративной социальной политики, технологий, методов и методик проведения анализа и систематизации документов и информации. Определять целевые группы персонала для разработки социальных программ, доводить информацию о социальных программах до целевых групп персонала с использованием инструментов внутренних коммуникаций, выбирать критерии и определять уровни удовлетворенности персонала, проводить мониторинг успешных корпоративных социальных программ, проводить мероприятия в соответствии с корпоративной социальной политикой, анализировать правила, порядки, процедуры корпоративной социальной политики. Навыки анализа, контент-анализа, делового общения, подготовки предложений по совершенствованию мероприятий

	корпоративной социальной политики, документационного сопровождения социальной политики в отношении персонала.
ПСК-2. Реализация консультационного проекта в области кадрового делопроизводства и применения трудового законодательства.	Цели, содержания, технологий консультирования в области корпоративной социальной политики и корпоративной культуры, технологий бизнес-коммуникаций и техник делового общения, критериев оценки эффективности корпоративной социальной политики и корпоративной культуры, основ конфликтологии, стратегий поведения в конфликте, методов разрешения конфликтов. Осуществлять сбор, систематизацию, оценку и представление информации в соответствии с целями консультирования в области корпоративной политики и культуры, оценивать эффективность корпоративной социальной политики и корпоративной культуры для целей стратегического планирования, осуществлять деловые коммуникации и взаимодействие с должностными лицами организации, диагностировать конфликтные и сложные межличностные ситуации в организации. Владения техниками делового общения, методикой разрешения конфликтных и сложных межличностных ситуаций.
ПСК-3. Оказание психологической помощи работникам органов и организаций социальной сферы, психологическое сопровождение профессиональной деятельности.	Теоретико-методологических и психометрических основ психологической диагностики, сфер психологического влияния, манипулятивных технологий, механизмов манипулятивного влияния, причин возникновения конфликтов в деловой среде; динамики конфликта, конструктивных и деструктивных сторон конфликта, личностных и поведенческих характеристик участников конфликтного взаимодействия, технологий предупреждения конфликтов. Оценивать, сравнивать формы, методы и средства психометрических процедур, использовать техники противостояния манипулятивному воздействию, использовать способы предупреждения конфликтов в организации. Навыки сравнительного анализа, организации психологического исследования, построения индивидуального мотивационного профиля, воздействия на поведение оппонента (ов).