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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 31BC748337A4C6204F453BC7E33174DA
Владелец: Хайруллина Марина Валентиновна
Действителен: с 10.08.2026 до 03.11.2027

УТВЕРЖДАЮ
Директор Института управления
М.В. Хайруллина
«07» июля 2026 года

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ»

Москва, 2026

Разработчики

Эксперт школы
профессионального мастерства
ВШГУ РАНХиГС, к.психол.н. В.В. Козлов

Руководитель программы
Директор дирекции
«Высшая школа управления»
Института управления РАНХиГС М.В. Леонова

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 № 13 от «7» июля 2026г.

Выписка из протокола № 13
заседания Ученого совета Института управления
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»

от 07 июля 2026 года

По пункту 6 повестки дня

СЛУШАЛИ: директора дирекции «Высшая школа управления» Института управления Леонову М.В. о рекомендации к утверждению и реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Современные технологии эффективных коммуникаций», реализуемой дирекцией «Высшая школа управления».

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

ПОСТАНОВИЛИ: по итогам открытого голосования («за» единогласно) рекомендовать к утверждению и реализации дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Современные технологии эффективных коммуникаций», реализуемую дирекцией «Высшая школа 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
1. 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 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 17
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ 20

Приложение 1. Кадровая справка

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1 Цель и задачи реализации программы

Целью реализации программы повышения квалификации «Современные технологии эффективных коммуникаций» является совершенствование навыков влияния на участников разномасштабных систем профессионального и социального взаимодействия, связанных с реализацией социально востребованных проектов и осуществления деятельности организаций.

Задачи реализации программы

- обеспечить системное погружение в аналитику и практику управления коммуникациями на адресатов в разномасштабных задачах социального влияния;
- развить у участников навыки включенного анализа поведения людей и групп при решении задач влияния в разномасштабных ситуациях взаимодействия,
- расширить набор инструментов осознанного и целенаправленного влияния на человека, группу, в организации, социуме с учетом последствий для личной капитализации влияния.

В результате освоения программы у слушателя должен сформироваться комплекс знаний, умений и навыков в области психологии влияния, а именно: системный анализ полей влияния в социальном и организационном окружении, технологии адресного влияния (переговоры, убеждение, коррекция установок и поведения), управление групповой динамикой (публичное влияние, проведение совещаний), формирование выверенного социального имиджа (образ компании/проекта в СМИ, грамотное самопозиционирование).

1.2 Нормативные правовые акты

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. «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).
4. 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.
5. 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).
6. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Минтруда России от 09.03.2022, № 109н, код 07.003).
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 программам в Академии»

1.3. Планируемые результаты обучения

Выпускник по программе повышения квалификации «Современные технологии эффективных коммуникаций», 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 (ОПК, ПК) или трудовые функции (ПСК и СК)	Практический опыт	Знания	Умения
Деятельность по развитию персонала [1]	ПСК-1. Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.	- владеть способами профилактики профессиональной деформации и профессионального выгорания; - способность применять методы повышения эффективности взаимодействия между сотрудниками, между подразделениями.	- методов самоуправления и профилактики профессиональной деформации; - ошибок в коммуникации, которые приводят к напряжению и/или конфликтам; - способов управления собственным эмоциональным состоянием.	- самостоятельно получать новые знания и заниматься самоуправлением; - применять приемы управления конфликтами, сложными ситуациями.

[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 D, код D/01.6.

Деятельность по оценке и аттестации персонала[2]	ПСК-2. Организация и проведение оценки персонала	Инструментами проектирования оценки. Техниками проведения интервью и наблюдений. Методами анализа данных. Навыками коммуникации и фасилитации. Цифровыми инструментами. Практиками внедрения и контроля качества оценки	Нормативно-правовой базы, регулирующей трудовые отношения и кадровые процедуры. Методов оценки персонала и специфику их применения. Критериев и показателей оценки. Принципов объективности и этики оценки. Этапов жизненного цикла процедуры оценки. Подходов к оценке потенциала и кадрового резерва.	Формулировать цели оценки под конкретные управленческие задачи. Разрабатывать программу оценки. Создавать оценочные материалы. Организовывать процесс. Проводить оценочные мероприятия. Анализировать данные. Предоставлять обратную связь. Документировать итоги.
Общепрофессиональные и универсальные компетенции *(формируются и (или) совершенствуются)*[3]				
Универсальные компетенции (УК)	УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	— 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.

[2] - Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенная трудовая функция С, код С/01.6

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

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)	ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	- владение навыками использования методов, способов и средств получения и переработки информации о конфликтах для решения профессиональных задач. - владение способностью готовить аналитическую информацию о стадии, динамике, потенциале и последствиях конфликтного взаимодействия.	- базовых принципов и подходов к анализу конфликтных ситуаций в различных сферах жизнедеятельности человека. - основных источников получения информации о конфликтах для решения профессиональных задач. - структурных компонентов и этапов развития конфликта. - этапов развития конфликта и их значение в развитии конфликтного взаимодействия.	- определять релевантность источников информации о конфликтах. - осуществлять диагностику причин, предмета конфликта, выделять его участников, их модели поведения в конфликте. - использовать результаты анализа потенциала и последствий конфликта для профилактики конфликтного и формирования мирного взаимодействия.

1.4. Категория слушателей

К освоению программы «Современные технологии эффективных коммуникаций» допускаются лица, имеющие высшее образование.

1.5 Формы и технологии обучения

Программа реализуется в очной форме, с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

1.6 Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения по программе — 3 месяца и 3 недели.

Общая трудоемкость программы 248 академических часов: часов контактной работы со слушателем – 168, часов самостоятельной работы - 70, часов промежуточной и итоговой аттестации – 10 часов.

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 «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2

Период обучения – 3 месяца и 3 недели	
1-3 месяц	3 недели
УЗ ЭО и ДОТ/ СР/ПА ДОТ	УЗ ЭО и ДОТ / СР/ ИА ДОТ

УЗ ЭО и ДОТ – учебные занятия с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ);
СР – самостоятельная работа;
ПА ДОТ – промежуточная аттестация с применением дистанционных образовательных технологий;
ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

2.2. Учебный план

Таблица 3

Очная форма обучения (с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ))

№п/п	Наименование модуля/дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), 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	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	**Модуль 1. Я-потенциал.** Диагностика и развитие персонального ресурса влияния	**76**	**12**				**12**	**28**	**36**	**10**	**26**					**З(Т)/2**		**ПСК-1 ПСК-2**
1.1	Психология и технология влияния	30	12				12	8	10	2	8							
1.2	Коммуникации со статусным партнером	16						6	10	2	8							
1.3	«Токсичные» коммуникации: общение без заражения	12						4	8	2	6							
1.4	Механика влияния: как и почему работают технологии	8						4	4	2	2							
1.5	Экологичность сознания: психологическая защищенность	10						6	4	2	2							
2	**Модуль 2. Я и группа.** Технологии влияния в групповом взаимодействии	**57**						**21**	**36**	**10**	**26**					**З(Т)/2**		**ПСК-1 УК-1**
2.1	МастерСлов: ресурсы публичного влияния	18						8	10	2	8							

2.2	Мозаика совещаний	14						4	10	2	8							
2.3	Командная игра: правила эффективности	14						6	8	2	6							
2.4	Образ лидера в кризисных ситуациях	5						1	4	2	2							
2.5	Конфликты групп в социальных системах	6						2	4	2	2							
3	**Модуль 3. Влияние в структуре.** Кросс-функциональное взаимодействие	**48**						**12**	**36**	**10**	**26**					**З(Т)/2**		**ПСК-2 ОПК-2**
3.1	Влияние без полномочий	13						3	10	2	8							
3.2	Сценарный решебник: слова создают события	12						2	10	2	8							
3.3	Прикладные технологии организационных коммуникаций	12						4	8	2	6							
3.4	Управленческие решебник: адресное влияние	6						2	4	2	2							
3.5	Матрица влияния: преодоление оргпатологий	5						1	4	2	2							
4	**Модуль 4. Я и общество.** Публичное, массовое и социальное влияние	**45**						**9**	**36**	**10**	**26**					**З(Т)/2**		**ПСК-2 ОПК-2**
4.1	Социальные игры: влияние в многополярности. Отражение информационных атак.	12						2	10	2	8							
4.2	Управление сложными переговорами	12						2	10	2	8							
4.3	Игры навылет: дебаты и жесткая риторика	10						2	8	2	6							
4.4	СТЭК-UP: групповая зачетная сессия	5						1	4	2	2							
4.5	Аудит ресурсов персонального влияния	6						2	4	2	2							
	Итого	**226**	**12**				**12**	**70**	**144**	**40**	**104**					**8**		
	Итоговая аттестация	**14**	**12**				**12**										**З(Т)/2**	
	Всего	**248**	**24**				**24**	**70**	**144**	**40**	**104**					**8**	**2**	

З – зачет, Т – тестирование.

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

Номер темы	Наименование	Содержание темы
Модуль 1. Я-потенциал. Диагностика и развитие персонального ресурса влияния		
1.1	Психология и технология влияния	Модели влияния в коммуникации: силовая, манипулятивная, регламентная, деловая, идеологическая. Характеристики персонального стиля влияния: объем, степень, качество, защищенность, масштаб. Базовый принцип перехвата управления в коммуникациях влияния.
1.2	Коммуникации со статусным партнером	Особенности статусных переговоров. Особенности восприятия образа партнера в коммуникациях. Модель РОМБ как опора принятия решений в коммуникациях влияния.
1.3	«Токсичные» коммуникации: общение без заражения	Типы токсичных партнеров и принципы взаимодействия с ними. Манипулятивный треугольника как модель токсичных коммуникаций. Принцип «двух рук» как опорный для демонстрации защищенности в токсичных коммуникациях.
1.4	Механика влияния: как и почему работают технологии	Модель субличностей как опора для проектирования влияния.
1.5	Экологичность сознания: психологическая защищенность	Правила манипулятивной модели влияния. Масштабы манипуляций. Принципы защищенности и приемы контрманипулирования.
Модуль 2. Я и группа. Технологии влияния в групповом взаимодействии		
2.1	МастерСлов: ресурсы публичного влияния	Цели и опоры публичного влияния. Опоры ассертивного образа оратора.
2.2	Мозаика совещаний	Лестница потери эффективности в совещаниях. Точки пластичности группового сознания. Права и обязанности участников совещаний.
2.3	Командная игра: правила эффективности	Отличия команды и рабочей группы. Акценты влияния на этапах жизненного цикла команды. Влияние качества групповых обсуждений на групповую динамику.
2.4	Образ лидера в кризисных ситуациях	Масштабы и энергия лидерства в разных системах взаимодействия. Отличия ролей лидера и администратора.
2.5	Конфликты групп в социальных системах	Ценностные опоры группового взаимодействия. Причины и следствия рассогласования формальной и неформальной групповой структуры. Типы и примеры конфликтов групп, принципы управления энергией групповых конфликтов.
Модуль 3. Влияние в структуре. Кросс-функциональное взаимодействие		
3.1	Влияние без полномочий	Измерения влияния в организационных системах: власть, экспертиза, аттракция. Методы наращивания влияния. Шкала лояльности как опора для оценки результативности влияния. Искажения эффективности влияния в зависимости от характеристик организационной культуры.
3.2	Сценарный решебник: слова создают события	Правила исследования ситуаций и разработки сценариев. Треугольник удовлетворенности как опора для оценки проблемных рисков сценария. Типичные сценарии влияния в работе руководителя.
3.3	Прикладные технологии организационных коммуникаций	Стратегические коммуникации в организации: опоры и базовые компетенции влияния. Принципы и технологии донесения смыслов в письменной, презентационной и публичной коммуникации в организации.
3.4	Управленческие решебник: адресное влияние	Прикладные технологии и «речевые формулы» влияния в управленческих коммуникациях
3.5	Матрица влияния: преодоление оргпатологий	Три подсистемы организации: экономическая, производственная, микросоциальная. Организационные противоречия: диагностика, измерения и проектирование решений. Номенклатура моделей влияния на различных уровнях организационной иерархии.
Модуль 4. Я и общество. Публичное, массовое и социальное влияние		
4.1	Социальные игры: влияние в многополярности.	Карта стейкхолдеров как опора для проектирования масштабных сценариев влияния. Информационная атака как часть конкурентных войн. Кризисные коммуникации: этапы проектирования и условия

	Отражение информационных атак.	эффективности. Масштабы самопозиционирования в социальном окружении: референтность, репутация, бренд, мета-личность.
4.2	Управление сложными переговорами	Принципы сценарного влияния для подготовки к переговорам. Ресурсный подход к проектированию и оценке эффективности переговоров. Модель переговорной экспертизы и точки зрения капитализации ресурсов влияния. Базовые принципы управления сложными переговорами с точки зрения перераспределения ресурсов влияния в разных масштабах.
4.3	Игры навылет: дебаты и жесткая риторика	Правила дебатов как инструмента социального влияния. Ресурсная и смысловая подготовка к дебатам. Принципы влияния и реагирования на деструктивное влияние в дебатах.
4.4	СТЭК-UP: групповая зачетная сессия	Персональный жизненный проект: аудит ресурсов персонального влияния.
4.5	Аудит ресурсов персонального влияния	Личные ресурсы и энергия. Социальные связи и сети влияния. Компетенции и экспертность. Инструменты и каналы влияния. Цели и стратегия. Внешние условия и барьеры.

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 (оснащенные 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 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.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

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.

Примерный перечень заданий для самостоятельных работ:

Модуль 1. Я-потенциал

Пройти видеокурс «Коммуникативный инстинкт профессионала»

Пройти видеокурс «Механика влияния».

Прослушать аудио: «Модели влияния: ресурс профессионала», «Минные поля переговоров», «Коммуникации с трудными людьми»

Предоставить эссе адресного влияния по итогам первого модуля.

Записать видео публичного выступления по технологии «Мартини»

Модуль 2. Я и группа. Технологии влияния в групповом взаимодействии

Пройти видеокурс «Эффективные совещания: двое сильнее втрое?»

Пройти видеокурс «Кинозал оратора»

Прослушать аудио «Командные коммуникации менеджера», «Мозаика со-вещаний»

Написать эссе по реальному совещанию из собственной профессиональной практики.

Написать комментарий по видеозаписи модельного совещания одного из слушателей группы.

Предоставить конспект одного из учебных дней / вебинаров программы.

Модуль 3. Влияние в структуре. Кросс-функциональное взаимодействие

Пройти видеокурс «Коммуникации руководителя»

Пройти видеокурс «Коммуникативный инстинкт профессионала»

Прослушать аудио «Границы мотивации (опоры для беседы с подчиненным)»

Заполнить бланк опоры «беседа с подчиненным».

Написать эссе по адресному влиянию в организационной системе (один из 5 форматов)

Дать обратную связь по эссе двух слушателей программы.

Модуль 4. Я и общество. Публичное, массовое и социальное влияние

Пройти видеокурс «Сумерки разума: самоуправление с жестких ситуациях влияния»

Пройти видеокурс «Дебаты: коммуникация навылет»

Прослушать аудио «Технологии перехвата управления»

Выступить в качестве эксперта в кейс-практикуме ресурсного анализа масштабных переговоров.

Подготовить к защите бланк «Персональный проект»

Пример задания для практических занятий:

Модуль 1. Я-потенциал

Тема 1. Психология и технология влияния.

Аудит персонального стиля влияния. Тренинг практикум «Кривология коммуникатора»: пять составляющих персонального ресурса влияния в коммуникациях.

Тема 2. Коммуникации со статусным партнером.

Мотиваторы и могильщики влияния в адресных коммуникациях. Кейс-практикум «Статусные переговоры»: проектирование влияния на основе модели «РОМБ».

Тема 3. «Токсичные» коммуникации: общение без заражения.

Практикум антитоксичной защиты. Приемы перехвата у правления в провокативном диалоге. Кейс-практикум «переговоры в манипулятивном треугольнике».

Тема 4. Механика влияния: как и почему работают технологии.

Кейс-практикум «Светофор влияния». Практикум по технологии «Мартини».

Тема 5. Экологичность сознания: психологическая защищенность

Распознавание и защита от манипуляций в профессиональном общении.

Модуль 2. Я и группа. Технологии влияния в групповом взаимодействии

Тема 1. МастерСлов: ресурсы публичного влияния.

Практика публичного влияния: образ оратора, стилевые акценты публичного влияния, конструирование речи.

Тема 2. Мозаика совещаний

Выработка правил, прав и обязанностей участников совещаний. Проектирование и проведение совещания. Предоставление адресной обратной связи по качеству подготовки и проведения модельных совещаний.

Тема 3. Командная игра: правила эффективности

Практикум конкурентных стратегий. Практикум принятия решения в ситуации неопределенности.

Тема 4. Образ лидера в кризисных ситуациях

Отличия навыков лидера на разных масштабах влияния. Анализ эффективности лидерского влияния.

Тема 5. Конфликты групп в социальных системах

Практикум решения ситуаций, связанных с нарушением групповых либо организационных норм.

Модуль 3. Влияние в структуре. Кросс-функциональное взаимодействие

Тема 1. Влияние без полномочий

Кейс-практикум оценки результатов кросс-функциональных коммуникаций с точки зрения «трех измерений влияния» и «шкалы лояльности».

Тема 2. Сценарный решебник: слова создают события

Разработка и оценка эффективности сценария решения проблемной (конфликтной) ситуации в организационной системе.

Тема 3. Прикладные технологии организационных коммуникаций

Практикум извлечения экспертизы. Практикум создания и защиты модели взаимодействия. Практикум моделирования сообщений в письменном, презентационном формате и формате коротких сообщений.

Тема 4. Управленческие решебник: адресное влияние

Заполнение «технологических карт» и проектирование речевых формул под кейсы адресного или организационного влияния.

Тема 5. Матрица влияния: преодоление оргпатологий

Разработка и защита сценария действий в кризисной ситуации.

Модуль 4. Я и общество. Публичное, массовое и социальное влияние

Тема 1. Социальные игры: влияние в многополярности

Практикум «защиты» комплексных организационных решений. Кейс-практикум разработки модели социального влияния в масштабной социальной ситуации.

Тема 2. Управление сложными переговорами

Практикум проектирования и ведения сложных переговоров. Кейс-практикум ресурсного анализа масштабных переговоров.

Тема 3. Игры навылет: дебаты и жесткая риторика
Подготовка и участие в баттлах в ролях ведущего, участника, оппонента.
Тема 4. СТЭК-UP: групповая зачетная сессия
Подготовка и защита индивидуальных карты «личного проекта».
Тема 5. СТЭК-UP: групповая зачетная сессия
Аудит ресурсов персонального влияния.

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. Козлов В.В., Козлова А.А. Алхимия влияния: общение на опережение. – М.: Фонтеграфика, 2025. – 1604 с. – 978-5-6054279-7-7.
2. Козлов В., Козлова А. Коммуникации в управлении: влиять или воздействовать. – М.: Издательство Русская Школа Управления, 2017. – 188 с. – 978-5-9900146-3-3
3. Козлов В.В. Профессия переговорщик: истории и технологии– М.: Фонтеграфика, 2025. – 244 с. : илл. – 978-5-6041899-9-3

Дополнительная литература:

4. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/582694.
5. 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

Интернет-ресурсы:

1. http://www.megabook.ru/business/ - экономический словарь
2. http://www.garant.ru/ - Гарант
3. http://www.ecsocman.edu.ru/ - Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Промежуточная аттестация проводится в форме эссе. В качестве опоры предоставляется бланк, который заполняется в соответствии с реальной ситуацией из практики профессиональной деятельности слушателя..

Примеры контрольных заданий промежуточного контроля:

Модуль 1. «Адресное влияние»

*АВТОР*_____

1. *Ячейки, выделенные серым, содержат подсказки. Ответы пишите в «белых» ячейках*
2. *Заполненный файл Эссе:*
   - переименуйте, вписав в название файла свою фамилию,
   - направьте на почту _____ тема письма СТЭК 1
   - крайний срок: _____._____._____*г.*

*Куда отправить рецензию (ваш электронный адрес)*_____

1. КЕЙС: *Общее описание: На кого влияем, в какой ситуации, ради каких целей (ТЗ)*
Ваша цель (в терминах влияния):

2. ПЛАН			
2.1. АССА			
Я как представитель организации	**СТРУКТУРА**	**РОЛЬ**	*Профессиональная роль*
Социальные роли	**ГРУППЫ**	**ПЕРСОНА**	*Индивидуальность, биологическая, гендер*

2.2. ПРЕДЛОЖЕНИЕ (ТЕЗИС) *(с опорой на «РОМБ»)*	
…	…
ИЗДЕРЖКИ	*БОНУСЫ*
Ваш ключевой тезис:	
РИСКИ	*ДИВИДЕНДЫ*
…	…

2.3. ВЫХОД НА ПОЗИЦИИ *(с учетом мотиваторов)*	
Как подать себя СТОРОНОЙ?	
Как обозначить ПОВЕСТКУ встречи?	

2.4. ЧТО ЕСЛИ *(прогноз реакций и провокаций)*	
Его возражения (антитезисы)	*Ваш ответ*
Его уловки	*Ваш перехват*

3. ФАКТ
Опишите КРАТКО, результаты вашего взаимодействия с партнером. С каким сухим остатком вы вышли из этой встречи. Как она вас «капитализировала» (образ в сознании партнера)? *- о чем договорились?* *- какую информацию получили?* *- каковы дальнейшие шаги с учетом полученного результата?*

4. РЕЦЕНЗИЯ

Критерии оценивания

Критерий	Шкала
Полнота	2 - Задания выполнены в полном объеме согласно плану самостоятельной работы. 1- Задания выполнены с несущественными упущениями, исправления внесены после получения обратной связи от тьютора. 0 – Задания выполнены неполно, после получения обратной связи от тьютора исправлений не последовало.
Качество эссе	0-1 ситуация описана полно для понимания специфики влияния; 0-1 цели действия сформулированы в терминах влияния; 0-1-2 применяемый инструмент влияния соответствует ситуации и позволяет достичь поставленной цели влияния; 0-1-2 технологический бланк в эссе заполнен непротиворечиво по смыслу, с учетом обозначенных акцентов и правил;
Своевременность	2 – задания предоставлены в срок, позволяющий другим участникам предоставить своевременную обратную связь на эссе. 1 – задания предоставлены с задержкой, влияющей на план обучения других участников. 0 - задания предоставлены позже даты завершения модуля

Итоговая аттестация проводится в форме защите «Персонального проекта».

Таблица 5.

Вариант структуры проекта.

1	История / Идея / Автор.	Схематическое описание контекста ситуации и формулировка цели (миссии, видения) масштабной задачи, проекта или идеи.

2	Ситуационный анализ.	Карта влияния: чьи интересы затронуты (первый / второй круг), стартовая позиция (союзник, оппонент, конкурент…), какие ожидания / опасения участников ситуации стоит учитывать. Задачи влияния: как необходимо изменить позиции и ожидания участников ситуации, чтобы решить ключевую задачу влияния.
3	Сценарий влияния	Адресаты и повестка коммуникаций. Оценка обоснованности сценария: - позволит ли этот сценарий приблизиться к цели? - кому еще нужно знать об этих планах? => как будут проинформированы эти люди? - что может помешать реализации сценария? => как предупредить эти угрозы? => какую поддержку, от кого, когда получить? - что после: => план Б, если «что-то пошло не так» => план «и тогда», когда все получилось
4	Адресное влияние	Заполненная опора адресного или группового влияния. - адресат (кто, какой) - цель влияния (ожидаемые действия в рамках сценария) - инструмент влияния (почему такой?) - технологическая карта (заполнение, формулы)
5	Мой ресурс	Как капитализировался ресурс влияния в глазах других участников ситуации. Само-рефлексия в ситуации: какой добавленный ресурс получил автор» какие «точки пробоя» выявил в ходе работы с кейсом.

Критерии оценки содержания проекта

Актуальность и значимость проблемы. Показывают, почему важно решать эту задачу именно сейчас, какой эффект даст решение.

Чёткость цели и задач. Цель должна быть конкретной и измеримой, а задачи — логически вести к её достижению.

Обоснованность методов и подходов. Нужно показать, почему выбраны именно эти инструменты, технологии, методики; что они позволяют получить достоверный и полезный результат.

Качество проработки плана и ресурсов. Оценивают реалистичность сроков, распределение задач, учёт рисков, наличие необходимых ресурсов.

Результаты и продукт. Важно, чтобы итоговый результат соответствовал заявленной цели, был измерим и подтверждён данными (тестами, расчётами, опросами, прототипом).

Практическая или научная ценность. Новизна и вклад в знания; для бизнес-проектов — рыночная применимость, потенциал масштабирования, окупаемость.

Доказательная база и источники. Корректное использование данных, ссылок на исследования, нормативы, статистику; отсутствие необоснованных утверждений.

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 6

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.	Знает: основные виды коммуникаций в бизнесе, методы развития и подержания эффективных коммуникаций в контексте решаемых организацией управленческих задач. Умеет: оценивать условия коммуникативного процесса, факторы и приемы эффективных коммуникаций. Имеет навыки (приобрести опыт): в использовании приемов коммуникаций для решения различных управленческих задач.
ПСК-2. Организация и проведение оценки персонала	Знает: теории мотивации, лидерства и методы разрешения конфликтных ситуаций в процессе создания, оптимизации и руководства деятельностью и бизнес-процессами в организации Умеет: использовать теории мотивации, лидерства и методы разрешения конфликтных ситуаций в процессе создания, оптимизации и руководства деятельностью и бизнес-процессами в организации Владеет: навыком использования при осуществлении профессиональной деятельности теории мотивации, лидерства и методы разрешения конфликтных ситуаций в процессе создания, оптимизации и руководства деятельностью и бизнес-процессами в организации
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Умеет анализировать производственную задачу, выделять её базовые составляющие, осуществлять декомпозицию задачи, находить и критически анализировать информацию, необходимую для решения поставленной задачи. Владеет методами поиска, сбора, обработки, критического анализа и синтеза информации о состоянии производственной системы, методикой системного подхода для решения задач по повышению эффективности и экологичности процессов, практическим опытом поиска источников информации по заданной теме.
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	Знает Типологию и динамику конфликтов: виды конфликтов (внутриличностные, межличностные, групповые, организационные), стадии развития конфликта, факторы эскалации и деэскалации. Методы сбора информации о конфликте: наблюдение, интервью, анкетирование, анализ документов, контент-анализ коммуникаций, социометрические методы. Нормативно-правовую базу и этические принципы: ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», этические кодексы медиаторов, правила конфиденциальности и нейтральности. Инструменты экспертной оценки: шкалы оценки напряжённости, матрицы рисков, методы прогнозирования развития конфликтной ситуации. Умеет Диагностировать конфликтную ситуацию: выделять предмет спора, интересы и позиции сторон, скрытые мотивы, ресурсы и ограничения, определять стадию конфликта.

	Выбирать и применять методы сбора данных: формулировать вопросы для интервью, разрабатывать анкеты/чек-листы, интерпретировать результаты наблюдений и социометрии. Проводить анализ коммуникаций: выявлять конфликтогенные формулировки, паттерны эскалации в переписке и разговорах, оценивать уровень доверия и готовности к диалогу. Владеет Методами фасилитации и модерации дискуссий: правила ведения круглого стола, техники работы с агрессивными высказываниями, управление групповой динамикой. Навыками обратной связи и рекомендаций: формулирование конструктивных предложений по снижению напряжённости и профилактике повторных конфликтов.

Приложение 2.

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.

Сведения о профессорско-преподавательском составе представлены в табл.4

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
Козлов Владимир Владимирович	Московский ордена Ленина и ордена Трудового Красного Знамени государственный педагогический институт имени В.И. Ленина. Диплом с отличием. Специальность: педагогика и психология	МГИМО МИД России Удостоверение о повышении квалификации по программе «Современные психотехнологии в управлении политике бизнесе», 2023	к.психол.н., академик и профессор Академии проблем безопасности, обороны и правопорядка, профессор Академии военных наук	34	Модуль 1. Я-потенциал. Модуль 2. Я и группа.
Иванов Михаил Анатольевич	Сибирская Аэрокосмическая Академия им. ак. Решетнева. Инженер по специальности «Технология машиностроения», МГППУ, Психология, Магистр	Проф.переподготовка. Психологическое консультирование. РГСУ. Проф.переподготовка. Методика психологического консультирования на основе теории и методологии гештальт-терапии. МИГиП		10	Модуль 3. Влияние в структуре

		Проф.переподготовка. Мастер делового администрирования, стратегическое и корпоративное управление. МИРБИС Проф.переподготовка. Медиатор-конфликтолог. Университет им. И.М. Сеченова. Повышение квалификации. Особенности гештальт-терапии в работе с семьей и семейными системами, 2023 Повышение квалификации. Работа с последствиями военной травмы и ПТСР в гештальт-терапии, 2022			
Лян Андрей Игоревич	МГУ им. М.Ломоносова, факультет вычислительной математики и кибернетики. Специальность: математик	МГИМО МИД России Курсы повышения квалификации по программе «Мастер переговоров: техники влияния», 2022		24	Модуль 4. Я и общество.
Войтенко Эдуард Михайлович	Череповецкий военный инженерный институт радиоэлектроники, командный факультет. Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ, магистратура Специальность: юрист		к.полит.н	17	Модуль 2. Я и группа.
Радин Олег Игоревич	Пензенская государственная сельскохозяйственная академия, технологический		к. с.-х.н	15	Модуль 3. Влияние в структуре

	факультет. Специальность: технолог сельскохозяйственного производства				