

**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 отраслевого менеджмента

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

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

«Трансформационное лидерство»

Москва, 2026

Разработчик:

к.псих.н., доцент кафедры маркетинга
и бренд-менеджмента факультета маркетинга
Институт управления РАНХиГС


_____ Н. Минаева

Руководитель программы:

Заместитель директора центра отраслевого
менеджмента Институт управления РАНХиГС


_____ Е.И. Ялдышова

**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 «Трансформационное лидерство», 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 «Трансформационное лидерство», 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	8
1.6 Период обучения, срок освоения и режим занятий	8
1.7 Документ о квалификации.....	8
2 СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план	9
2.3. Содержание программы по темам	10
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ.....	12
3.1 Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	12
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	12
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.....	16
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ	20

Приложение 1. Кадровая справка

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1 Цель и задачи реализации программы

Целью учебной программы «Трансформационное лидерство» является систематизация знаний по проблеме психических состояний, развитие у слушателей представлений о психологической саморегуляции (ПСР) как системном явлении, о методах саморегуляции/самоуправления состоянием. Освоение навыков самопрезентации и публичных выступлений.

Задачи программы:

- предоставить слушателям научную информацию по проблеме разработки и применения методов психологической саморегуляции как способов профилактики неблагоприятных состояний в трудовой деятельности;
- обеспечить необходимую основу для практического освоения методических приемов обучения навыку саморегуляции состояния и базовых схем построения тренинговых программ, предназначенных для обучения ПСР,
- сформировать у слушателей понятий, связанных с методиками сопровождения персонала, способность установить связи между этапом карьеры сотрудников и их воздействием на эффективность работы персонала организации;
- сформировать базовые навыки системного подхода в освоении теории и практики методов сопровождения персонал как средства повышения персонального профессионального уровня;
- сформировать практические навыки, знания конкретных методик и инструментов в сфере методов сопровождения персонала;
- сформировать у слушателей целостного системного представления о влиянии человеко-центрированного подхода в управлении на эффективность трудовой и управленческой деятельности;
- развить лидерские навыки в управленческой деятельности, умения учитывать интересы и мотивы членов трудового коллектива;
- развить умения эффективно планировать человеческие ресурсы с учетом индивидуальных карьерных этапов сотрудников, управлять командой и мотивацией ее членов, делегировать полномочия подчиненным, определять зоны их ответственности.

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 «Консультант в области управления персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04 апреля 2022 г. № 197н.
7. Профессиональный стандарт «Психолог в социальной сфере», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 14 сентября 2023 г. № 716н.
8. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (с изменениями и дополнениями).
9. 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».
10. Приказ РАНХиГС «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию» №02-00010/001 от 13 января 2026 года.
11. Приказ РАНХиГС «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» №02-00009/001 от 13 января 2026 года.
12. 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».
13. 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 «Трансформационное лидерство», 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
Консультирование организации по функциональной	ПСК-1. Реализация консультационного проекта в области кадрового делопроизводства и применения трудового законодательства.	Владения техниками делового общения, методикой разрешения конфликтных и сложных межличностных ситуаций.	Целей, содержания, технологий консультирования в области корпоративной социальной политики и корпоративной культуры, технологий бизнес-коммуникаций и техник делового общения, критериев	Осуществлять сбор, систематизацию, оценку и представление информации в соответствии с целями консультирования в области корпоративной политики и культуры, оценивать

области управления персоналом ¹			оценки эффективности корпоративной социальной политики и корпоративной культуры, основ конфликтологии, стратегий поведения в конфликте, методов разрешения конфликтов.	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.
Деятельность по социально-психологическому сопровождению и психологической помощи отдельным лицам и социальным группам ²	ПСК-2. Оказание психологической помощи работникам органов и организаций социальной сферы, психологическое сопровождение профессиональной деятельности.	Навыки сравнительного анализа, организации психологического исследования, построения индивидуального мотивационного профиля, воздействия на поведение оппонента (ов).	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.
Общепрофессиональные компетенции ОПК³ совершенствуются				
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне)	Владеть навыками сбора информации о потребностях коллектива, групп	Характеристики внешней и внутренней среды организации; распределение функциональных	Анализировать ситуацию в целом в организации, прогнозировать возможные последствия и

¹ - 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/01.6.

² - 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.

³ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 970.

	экономической, организационной и управленческой теории.	сотрудников навыками эффективной вербальной и невербальной коммуникации в различных ситуациях навыками применения методик аутогенной тренировки, медитации, психомышечной тренировки и др..	обязанностей сотрудников. Методики оценки персонала и его потенциала для организации; универсальные компетенции лидера; техники повышения жизнестойкости. Принципов целеполагания, цивилизованного влияния, принятия эмоций. Методов внешнего воздействия на функциональное состояние и методы психологической саморегуляции. Структуры техник управления эмоциями и чувствами.	результаты Уметь оценивать функциональность упражнений по развитию эмоционального интеллекта Уметь анализировать личные ценности, смыслы, ограничения и возможности.
ОПК-3	Способен разрабатывать и реализовывать мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	Владеть навыками оценки мероприятий, тренингов Владеть навыками целеполагания, принятия эмоций (использовать реактивные и проактивные методы снижения/повышения интенсивности эмоций); самопрезентации. Владеть навыками современного делового общения	Основных теоретических подходов и исследований корпоративной культуры как инструмента управления персоналом. Механизма разработки мероприятий в рамках формирования корпоративной культуры. Основные Принципов и методов деловой коммуникации. Техник речи. Основных теоретических подходов и исследования самопрезентации личности. Видов и типов самопрезентации. Тактики самопрезентации.	Уметь использовать методы формирования корпоративной культуры организации (формирование корпоративных ценностей, коллективное обсуждение планов, выработка стратегии действий, комплексность сценарного развития организации и др.) Уметь использовать различные техники речи в деловой коммуникации Уметь работать с телом в процессе выступления, эффективно использовать систему дыхания при выступлении.

1.4 Категория слушателей

К освоению программы «Трансформационное лидерство» допускаются лица, имеющие высшее образование.

1.5 Формы и технологии обучения

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

1.6 Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения по программе — 5 недель и 4 дня.

Общая трудоемкость программы – 98 академических часов: контактная работа – 52 академических часа, 2 часа – итоговая аттестация и самостоятельная работа – 44 академических часа.

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 – 5 недель и 4 дня	
1-5 неделя	4 дня
УЗ ЭО и ДОТ/ СР	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;

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

2.2. Учебный план

Таблица 3

№п/п	Наименование 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 /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	15	16	17	18	19
1	Стратегическое мышление лидера	16							8	4	4			8				ОПК-1
2	Методы психологической саморегуляции	12							8	4	4			4				ПСК-1 ОПК-1
3	Эмоциональный интеллект	20							12	8	4			8				ОПК-1
4	Технологии эффективного командообразования	16							8	4	4			8				ПСК-2, ОПК-1
5	Техника речи и деловое общение	16							8	2	6			8				ОПК-3
6	Основы самопрезентации и деловые выступления	16							8	2	6			8				ОПК-3
	Итого:	96							52	24	28			44				
	Итоговая аттестация	2															З(Т)/ 2	
	Всего:	98							52	24	28			44			2	

З – зачет, Т – тестирование.

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
1. Стратегическое мышление лидера	Лидерство в условиях неопределенности: точки опоры для себя и команды. Анализ личных ценностей, смыслов, ограничений и возможностей. Лидерское видение. Формирование образа будущего и плана личного развития лидера. Масштаб лидера. Что сделать, чтобы за лидером шли. Управление через смыслы. Понятие жизнестойкости. Компоненты жизнестойкости лидера. Три основные техники повышения жизнестойкости: реконструкция ситуации, фокусировка и компенсаторное самосовершенствование. Ценностные ориентиры руководителя как внутренняя опора. Способность к личной трансформации лидера как ключевой навык в эпоху перемен. Модель 12-шагов личной трансформации лидера.
2. Методы психологической саморегуляции	Методы внешнего воздействия на функциональное состояние и методы психологической саморегуляции. Виды психической саморегуляции. Аутогенная тренировка (история, источники аутогенной тренировки (АТ), принципы методики аутогенной тренировки, индивидуально-психологические особенности человека и АТ). Низшая и высшая ступени АТ. Медитация. Эффекты медитации. Классификация техник медитации. Психомышечная тренировка. Идеомоторная тренировка. Визуомоторная тренировка поведения. Биологическая обратная связь (БОС).
3. Эмоциональный интеллект	Поведенческие навыки (навыки эффективной вербальной и невербальной коммуникации в различных ситуациях). Структура техник управления эмоциями и чувствами «Квадрат» на основе принципов целеполагания, цивилизованного влияния, принятия эмоций (реактивные и проактивные методы снижения/повышения интенсивности эмоций). Критерии оценки функциональности упражнений по развитию эмоционального интеллекта (по Е.В. Сидоренко). Оценка эффективности программы.
4. Технологии эффективного командообразования	Понятие трудового коллектива и команды. Синергетический эффект команды. Влияние психологических качеств на формирование командной роли. Понятие agile-команды. Модель сбалансированной команды Р.М. Белбина. Командные роли и их описание. Преимущество сбалансированной команды перед другими моделями команд. Стадии формирования команды. Понятие индивидуального командного профиля. Влияние командного профиля на эффективность работы команды. Соотношение командных ролей в команде. Методы компенсации недостающих командных ролей и функций. Вклад командной роли в достижение цели команды. Методы прогнозирования и оценки результативности команд с целью оптимизации их состава.

5. Техника речи и деловое общение	Артикуляция и дикция: правила и практика. Интонация и ритм речи. Акцент и произношение. Устное и письменное деловое общение. Презентационные навыки и публичные выступления. Электронное и виртуальное деловое общение. Этические аспекты в деловой коммуникации.
6. Основы самопрезентации и деловые выступления	Сопровождение сотрудника как элемент зрелого управления. Особенности разных этапов карьеры внутри организации по модели ситуационного лидерства П.Херси и К.Бланшара (адаптация, стабильность, кризис, экспертность). Риски от отсутствия системы сопровождения и результаты от наличия структурированной системы сопровождения персонала. Методы диагностики этапа профессиональной деятельности у отдельного сотрудника.

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 «Трансформационное лидерство» 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 на базе процессора Intel Core i3-2120.

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.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Примерный перечень заданий для практических занятий

Задание 1. Картинки настроения.

Деловая игра. Игра требует небольшой подготовки, так как вам понадобится набор картинок. Необходимо собрать иллюстрационный ряд (изображения). На картинках должны быть пейзажи, города, люди, формы или животные разных цветов и в разных ракурсах.

Разложите картинки и попросите коллег выбрать по одной картинке, соответствующей их настроению. Когда все сделают свой выбор, предложите сотрудникам рассказать, что они видят на изображении, какие чувства это вызывает и почему они его выбрали.

Чем полезно это упражнение? Это упражнение — хороший способ начать совещание или семинар, поскольку позволяет прощупать настроение в группе необычным и креативным способом. Необязательно просить участников выбирать картинку по их настроению — с помощью этого метода можно попробовать узнать, что люди ожидают от семинара, их чувства в отношении текущего проекта или о том, как им хотелось бы закончить день. Как говорится, показать проще, чем рассказать, и это упражнение помогает многим людям выражать свои чувства.

Задание 2. Упражнения для подготовки тела к коммуникации. Работа с жестами, мимикой, позой. (Упражнение “Маски”: каждый из участников получает записку с заданием мимически представить определенное эмоциональное состояние из 10 основных: счастье, удивление, страх, злость, печаль, отвращение, презрение, интерес, смущение, решительность. Через 1-2 минуты все участники представляют «маски». Всем участникам

надо постараться найти оптимальную и понятную форму выражения, пробудить свою фантазию.)

Задание 3. “Ситуационные карточки” работа в парах.

Задание 4. Выступление с самопрезентацией, разбор ошибок.

Самоанализ:

Выпишите свои задачи из рабочих ролей;

На каком уровне по модели Херша-Бланшара Вы находитесь по отношению к каждой из этих задач?

На каком уровне хотели бы находиться?

Какой вариант поддержки Вы выберете для себя, если желаемый уровень отличается от актуального? Обоснуйте свой ответ.

В каких трех навыках Вы могли бы стать ментором для других (есть стабильные результаты и большой опыт)?

Кейсы

Сотрудник с большим опытом работы и высокой экспертностью конфликтует со всеми коллегами и обесценивает работу коллег и всего отдела. Из-за редкой специализации и высокой экспертности увольнять сотрудника руководитель не готов.

Вопросы:

1. Что поможет оценить, какая форма сопровождения нужна конкретно этому сотруднику?
2. Какую форму поддержки вероятнее всего Вы выберете? Обоснуйте свой ответ.

Компания резко расширила свою зону присутствия и появилось много экспертных в специфике, но новых для компании и удаленно работающих сотрудников.

Вопросы:

1. Что поможет оценить, какая форма сопровождения нужна конкретно этому сотруднику?
2. Какую форму поддержки вероятнее всего Вы выберете? Обоснуйте свой ответ.

Руководитель одного из нескольких отделов продаж крупной компании, давно работающий на этом месте, выстроил систему и отдел перевыполнял KPI несколько месяцев подряд. Но последние три месяца показатели отдела резко снизились, при этом от анализа причин совместно с руководством компании РОП отказывается, ссылаясь на колебания рынка. Состав отдела никак не менялся.

Вопросы:

1. Что поможет оценить, в чем на самом деле состоит сложность в отделе и какая форма сопровождения нужна конкретно этому сотруднику\всему отделу?
2. Какую форму поддержки вероятнее всего Вы выберете? Обоснуйте свой ответ.

Составление и решение кейсов студентов по алгоритму:

Вспомните ситуацию с Вашим сотрудником, которая решилась недостаточно эффективно для Вас и Ваших задач, или сейчас находится в процессе решения. Опишите кратко ситуацию и в чем Вы увидели проблему. Поделитесь ситуацией с коллегами по группе.

Совместно ответьте на вопросы.

1. Что поможет оценить, в чем на самом деле состоит сложность в отделе и какая форма сопровождения нужна конкретно этому сотруднику\всему отделу?
2. Какую форму поддержки вероятнее всего Вы выберете? Обоснуйте свой ответ

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов
1.	Анализ подходов к изучению лидерства в XIX-XX веках. Влияние жизнестойкости на личную эффективность лидера. Современные подходы к управлению и лидерству в эпоху глобальных перемен.	8

2.	Оптимизация режима труда и отдыха. Основные приемы саморегуляции состояний. Роль психологической подготовки к деятельности. Специализированная гимнастика. Нервномышечная релаксация. Роль функциональной музыки на производстве.	4
3.	Поведенческие навыки (навыки эффективной вербальной и невербальной коммуникации в различных ситуациях). Структура техник управления эмоциями и чувствами «Квадрат» на основе принципов целеполагания, цивилизованного влияния, принятия эмоций (реактивные и проактивные методы снижения/повышения интенсивности эмоций). Критерии оценки функциональности упражнений по развитию эмоционального интеллекта (по Е.В. Сидоренко). Оценка эффективности программы.	8
4.	Модель сбалансированной команды Р.М. Белбина. Командные роли и их описание. Преимущество сбалансированной команды перед другими моделями команд. Стадии формирования команды. Понятие индивидуального командного профиля. Влияние командного профиля на эффективность работы команды. Соотношение командных ролей в команде. Методы компенсации недостающих командных ролей и функций. Вклад командной роли в достижение цели команды.	8
5.	Изобразить образ голоса на бумаге (2 варианта), назвать ассоциации, связанные с изображением. Работа с дыханием, расслаблением мышечных зажимов шейно-плечевого отдела, работа над артикуляцией.	8
6.	Виды карьеры. Теория спиральной динамики. Однобординг сессия. Выстраивание системы Бадди-сопровождения в компании. Подготовка менти к менторингу. Виды бизнес-тренингов.	8
Итого		44

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. Багдасарян В. Э. Лидерство: учебник / В.Э. Багдасарян. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 339 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1086964. - ISBN 978-5-16-016204-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1904665>
2. Савинова, С. Ю. Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. —

- 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11445-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587547>.
3. Чупров В. И. Молодежь в культурном пространстве: саморегуляция жизнедеятельности: монография / Ю. А. Зубок, В. И. Чупров. — Москва: Норма: ИНФРА-М, 2022. — 304 с. - ISBN 978-5-00156-082-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1877349>
4. Психология лидерства - Москва: Альпина Пабли., 2020. - 156 с. - ISBN 978-5-9614-2590-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2032549>

Дополнительная литература:

5. Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21641-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582930> (дата обращения: 16.06.2026).4.
6. Иммельт Д. Под напряжением. Уроки лидерства руководителя General Electric: практическое пособие / Д. Иммельт, Э. Уоллес. - Москва: Альпина Паблишер, 2022. - 345 с. - ISBN 978-5-9614-7206-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2099596>

Интернет-ресурсы:

1. <http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом».
2. <http://www.hr-journal.ru/articles/oc> – Журнал «Работа с персоналом» раздел «Корпоративная (организационная) культура».
3. <http://www.hr-portal.ru/tags/korporativnaya-kultura> – Сообщество HR-менеджеров. Раздел «Корпоративная культура».
4. <http://www.corpculture.ru> – Институт корпоративной культуры.
5. <http://www.c-culture.ru> – Журнал «Корпоративная культура».
6. <http://orgdevelopment.ru> – Сайт, посвященный проблемам организационного развития.

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Итоговая аттестация проводится в форме зачета в виде тестирования. Для успешного прохождения теста необходимо выполнить не менее 60% от общего количества тестовых заданий.

Примерные тестовые задания к итоговой аттестации (необходимо выбрать один ответ)

1. Какая из характеристик деятельности руководителя в условиях происходящих перемен требует от него способности трансформировать свою личность?
А) изменчивость;
Б) сложность;
В) неопределенность;
Г) все ответы верны.
2. Какой критерий является ключевым для определения масштаба личности?
А) личная эффективность руководителя;
Б) результативность команды;
В) масштаб ответственности.
3. Какие этапы проходит лидер в своем развитии?
А) инициация, масштаб, право на лидерство, эволюция лидера;
Б) осознание, планирование, волевое усилие;
В) отрицания, согласия, принятия.
4. На каком из уровней управления нет необходимости в системе контроля результатов (Вы точно знаете, что поставленные задачи будут выполнены качественно и в срок)?
А) управление по задачам;
Б) управление по целям;
В) управление по ценностям и смыслам.
5. Какое из качеств лидера в наибольшей степени позволяет ему сохранять устойчивость, здоровье и результативность в условиях неопределенности и огромной скорости изменений?
А) стрессоустойчивость;
Б) жизнестойкость;
В) волевой интеллект.
6. Из каких компонентов состоит жизнестойкость?
А) реконструкция ситуации, фокусировка и компенсаторное самосовершенствование;
Б) анализ, моделирование, синтез;
В) компромисс, конкуренция, сотрудничество.
7. Почему жизнестойкость является одним из ключевых навыков лидера?
А) потому что позволяет лидеру сохранить свое здоровье и выходить на новый уровень результативности;
Б) потому что это является естественным адаптационным механизмом человека;
В) потому что большинство людей реализуют жизнестойкую модель поведения.
8. На каком из этапов трансформации лидера происходит завершение текущего этапа развития и переход на следующий эволюционный уровень (по модели Д. Кемпбелла)?
А) история силы;
Б) возвращение;
В) препятствия.
9. Какой способ изучения ценностно-смыслового ядра личности лидера является наиболее эффективным?
А) структуризация собственного опыта;
Б) экспертная оценка;
В) собеседование.
10. Какой вид лидерства требует от человека максимальных усилий в собственном развитии?

А) трансформационное лидерство;

Б) ситуационное лидерство;

В) амбициозное лидерство.

11. Понятие «саморегуляция» в дословном переводе с латинского языка (regular) означает:

А) регуляция;

Б) приводить в порядок;

В) подчинять определенному правилу;

Г) налаживать;

Д) регулировать.

12. Саморегуляция - это...

А) произвольное подчинение содержания психической деятельности и поведения целям и задачам;

Б) произвольное подчинение содержания психической деятельности и поведения целям и задачам;

В) произвольное и произвольное подчинение содержания психической деятельности и поведения целям и задачам.

13. Сущность психической саморегуляции сводится к двум основным умениям:

А) регулировать свою психику постоянно;

Б) активизировать свою психику, когда надо;

В) контролировать свою психику иногда;

Г) успокаивать свою психику, когда это необходимо.

14. Психическое состояние - это _____ своеобразие психической деятельности, определяемое ее содержанием и отношением к этому содержанию.

А) специфическое;

Б) эмоциональное;

В) временное;

Г) устойчивое;

Д) поведенческое.

15. Психические состояния отличаются:

А) плохой и хорошей окраской;

Б) в соответствии с возрастными особенностями;

В) по половому признаку;

Г) выраженной индивидуальной особенностью.

16. Психические состояния подразделяются на две группы:

А) состояния напряжения и расслабления;

Б) состояния ситуативные и личностные;

В) состояния гармоничные и конфликтные.

17. К ситуативным психическим состояниям относятся:

А) общефункциональные, определяющие общую поведенческую активность индивида;

Б) конфликтные психические состояния;

В) оптимальные и кризисные состояния;

Г) состояния психического напряжения в сложных условиях деятельности и поведения;

Д) психические состояния нарушенного сознания.

18. К устойчивым психическим состояниям личности относятся:

А) конфликтные психические состояния;

Б) оптимальные и кризисные состояния;

В) состояния психического напряжения в сложных условиях деятельности и поведения;

Г) психические состояния нарушенного сознания;

Д) пограничные состояния (психопатия, неврозы, умственная отсталость).

19. Сколько этапов эволюции мозга выделяется в общем виде?

А) 2;

Б) 3;

В) 4;

Г)5.

20. Какую область Питер Сэловей НЕ выделял в эмоциональном интеллекте?

- А) управление эмоциями
- Б) мотивирование самого себя (самотивация)
- В) распознавание чувств других людей
- Г) самооценка

21. Укажите миф об эмоциональном интеллекте.

- А) эмоциональный интеллект важнее IQ;
- Б) эмоциональный интеллект про управление эмоциями;
- В) эмоциональный интеллект связан с чувствами и эмоциями других людей;
- Г) эмоциональный интеллект про поддержание взаимоотношений.

22. Сколько эмоций выделяют в классической теории?

- А) 3;
- Б) 4;
- В) 5;
- Г) 7.

23. Укажите, какие методы выделяют в управлении эмоциями:

- А) быстрые и медленные;
- Б) активные и пассивные;
- В) реактивные и проактивные;
- Г) ситуационные и комплексные.

24. По какому принципу работают зеркальные нейроны?

- А) отражают действия другого человека, позволяя прочувствовать происходящее, как если бы эти действия совершал человек сам;
- Б) отражают мои действия в действиях других людей;
- В) заставляют делать других так, как хочет человек с развитым эмоциональным интеллектом;
- Г) используются для проведения манипуляций с другими людьми.

25. Является ли темперамент ключевым фактором при работе с эмоциональным интеллектом?

- А) нет;
- Б) да;
- В) только в ситуациях контроля своих эмоций;
- Г) только в ситуациях управления чужими эмоциями.

26. Какая типичная ошибка возникает чаще всего при управлении эмоциями других?

- А) недооценка значимости эмоции, попытка убедить, что проблема не стоит таких эмоций;
- Б) попытка вызвать определенную эмоцию;
- В) недооценка своих эмоций;
- Г) выбор инструмента управления эмоциями.

27. Неспособность понять и обосновать свои эмоции называется...

- А) алекситимия;
- Б) антипатия;
- В) апатия;
- Г) эмпатия.

28. Одной из базовых техник работы с эмоцией страха называется...

- А) «пойти на страх»;
- Б) «эскапизм»;
- В) психологическая терапия;
- Г) страхофобия.

29. Какой из видов интервью (собеседований) при формировании команды позволяет максимально оценить достоверность информации, предоставляемой кандидатом?

- А) биографическое;
- Б) стрессовое;

В) глубинное.

30. 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.

31. В каком из видов интервью (собеседований) на вакансии в управленческую команду применяется метод решения кейсов?

А) неструктурированное;

Б) ситуационное;

В) биографическое;

Г) профессиональное.

32. Какой из видов мотивации члена команды является вознаграждением за заслуги, имеющим денежное выражение, но выдаваемое работнику в неденежной форме?

А) материальная;

Б) нематериальная;

В) моральная;

Г) организационная.

33. Какой из видов мотивации является нежелательным при отборе кандидатов на должность руководителя проекта?

а) мотивация достижения;

б) мотивация успеха;

в) мотивация избегания;

г) мотивация власти.

34. Обозначьте в порядке убывания значимости оптимальное, по мнению Д. Мак-Клелланда, сочетание потребностей человека, если он претендует на управленческую должность и рассматривается в качестве руководителя проекта:

А) потребность в групповой принадлежности;

Б) потребность во власти;

В) потребность в достижениях.

35. Какая из ролей по Р.М. Белбин является наиболее значимой для поддержания комфортного психологического микроклимата в команде?

А) исполнитель;

Б) координатор;

В) душа команды.

36. Какая из ролей по Р.М. Белбин является наиболее значимой для занятия позиции руководителя проекта?

А) исполнитель;

Б) координатор;

В) душа команды.

37. Какая из ролей по Р.М. Белбин является наиболее значимой в стадии завершения проекта?

А) критик;

Б) координатор;

В) финишер.

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

Таблица 6

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

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 7

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Реализация консультационного проекта в области кадрового делопроизводства и применения трудового законодательства.	Знает цель, содержание, технологии консультирования в области корпоративной социальной политики и корпоративной культуры; технологии бизнес-коммуникаций и техники делового общения, критерии оценки эффективности корпоративной социальной политики и корпоративной культуры, основы конфликтологии. Стратегии поведения в конфликте. Методы разрешения конфликтов. Умеет 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. Владеет техниками делового общения, методикой разрешения конфликтных и сложных межличностных ситуаций.
ПСК-2. Оказание психологической помощи работникам органов и организаций социальной сферы, психологическое сопровождение профессиональной деятельности.	Знает теоретико-методологические и психометрические основы психологической диагностики, сферы психологического влияния, манипулятивные технологии, механизмы манипулятивного влияния Умеет оценивать, сравнивать формы, методы и средства психометрических процедур, использовать техники противостояния манипулятивному воздействию. Владеет навыками сравнительного анализа; навыками организации психологического исследования, навыками построения индивидуального мотивационного профиля.
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	Знает характеристики внешней и внутренней среды организации; распределение функциональных обязанностей сотрудников, методики оценки персонала и его потенциала для организации; универсальные компетенции лидера; техники повышения жизнестойкости, принципы целеполагания, цивилизованного влияния, принятия эмоций. Методы внешнего воздействия на функциональное состояние и методы психологической саморегуляции. Структуру техник управления эмоциями и чувствами. Умеет анализировать ситуацию в целом в организации, прогнозировать возможные последствия и результаты, анализировать личные ценности, смыслы, ограничения

	и возможности, оценивать функциональность упражнений по развитию эмоционального интеллекта Владеет навыками сбора информации о потребностях коллектива, групп сотрудников, навыками эффективной вербальной и невербальной коммуникации в различных ситуациях, навыками применения методик аутогенной тренировки, медитации, психомышечной тренировки и др.
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	Знает основные теоретические подходы и исследования корпоративной культуры как инструмента управления персоналом. Механизм разработки мероприятий в рамках формирования корпоративной культуры, основные принципы и методы деловой коммуникации. Техники речи, основные теоретические подходы и исследования самопрезентации личности. Виды и типы самопрезентации. Тактика самопрезентации. Умеет использовать методы формирования корпоративной культуры организации (формирование корпоративных ценностей, коллективное обсуждение планов, выработка стратегии действий, комплексность сценарного развития организации и др.), использовать различные техники речи в деловой коммуникации, работать с телом в процессе выступления, эффективно использовать систему дыхания при выступлении. Владеет навыками оценки мероприятий, тренингов, навыками современного делового общения, навыками целеполагания, принятия эмоций (использовать реактивные и проактивные методы снижения/повышения интенсивности эмоций); самопрезентации.

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 профессиональн ой деятельности / по дополнительной квалификации	Наименование преподаваемой дисциплины / темы (модуля), практики / стажировки (при наличии) и данной программе
1	2	3	5	6	9
Костюк Ирина Валерьевна	ГОУ ВПО "Российская таможенная академия", квалификация: юрист, специальность: «Юриспруденция»	Повышение квалификации «Современные психологии в управлении, политике, бизнесе, 2023 г., повышение квалификации Московская школа управления СКОЛКОВО «Школа преподавателей СКОЛКОВО», 2022 г., Tony Latimer, MCC ICF (Singapore). «The Simplicity of Mastery», Международный университет Global Coaching. «Коучинг нового мышления» ACSTH ICF	-	18	1. Стратегическое мышление лидера
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.	к.психол.н.	28	2. Методы психологической саморегуляции

Волкова Олеговна	Елена	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Специальность: Психология	Международный Эриксоновский университет коучинга (сертификат профессионального тренера), 2009, Международный Эриксоновский университет коучинга (сертификат профессионального коуча по стандартам ICF), 2010 Программа переподготовки - Школа консультантов по управлению при АНХ РФ, 1998	-	30	3. Эмоциональный интеллект
Минаева Наталия		Московский городской педагогический университет, квалификация - психолог, преподаватель психологии специальность – психология.	-	к.психол.н. доцент	30	4. Технологии эффективного командообразования
Куликова Ангелина Игоревна		ГБОУ ВПО города Москвы «Московский городской педагогический университет», технолог социально-культурной деятельности, преподаватель по специальности Социально-культурная деятельность. ФГБОУ ВПО «Российский государственный социальный университет», психология: практический психолог.	повышение квалификации «Академическое письмо и критическое мышление», 2022 г.; повышение квалификации «Деловые коммуникации», 2022 г.; повышение квалификации «Основы управления здоровьем», 2022 г.; повышение квалификации «Управление конфликтами», 2022 г.; повышение квалификации «Эффективная коммуникация», 2022 г.; профессиональная переподготовка «Когнитивно-поведенческая психотерапия в практике психолога», 2023 г.; повышение квалификации «Бизнес-наставник», 2023 г.	-	18	5. Техника речи и деловое общение 6. Основы самопрезентации и публичные выступления
Шереметьева Надежда Эдуардовна		СПБГАТИ (РГИСИ)-специальность актер театра и кино	повышение квалификации в 2022 г. ГИТИС. (Программа «Сценическая речь. Дикция и орфоэпия».)	-	23	5. Техника речи и деловое общение

		в 2023 г. профессиональная переподготовка «Институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки», логопедия.			6. Основы самопрезентации и публичные выступления
--	--	---	--	--	---