

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

**«УТВЕРЖДАЮ»  
Директор  
Самарского филиала РАНХиГС  
В.А. Прудникова  
20.03.2026 г.**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации**

**«Фасилитация и лидерство: управление командой»**

**Разработчик:**

Ведущий научный сотрудник  
Самарского филиала РАНХиГС,  
кандидат педагогических наук

В.В. Комаров

**Руководитель программы**

Директор Самарского филиала РАНХиГС,  
кандидат педагогических наук, доцент

В.А. Прудникова

Программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Самарского филиала РАНХиГС и рекомендована к реализации, протокол № 2 от 20.03.2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ	4
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативные правовые акты	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей	7
1.5. Форма обучения и срок освоения	7
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий	7
1.7. Документ о квалификации	7
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ	7
2.1. Календарный учебный график	7
2.2. Учебный план	8
2.3. Содержание программы по модулям	9
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	10
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение программы	10
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	11
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ	12
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ	12

## **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ**

### **1.1. Цель реализации программы**

Обучение направлено на формирование и развитие навыков фасилитации и лидерства у участников для эффективного построения и управления командами. Курс позволит специалистам и руководителям освоить навыки фасилитации для повышения эффективности управления командой, улучшения коммуникации и принятия коллективных решений, а также развития фасилитирующего конструктивного лидерства, что способствует укреплению команды и достижению общих целей при осуществлении обязанностей государственного (муниципального) служащего, руководителя коммерческой (некоммерческой) организации, руководителя структурных подразделений, участников программ кадрового резерва.

### **1.2. Нормативные правовые акты**

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

2. Сайт Министерства труда и соцзащиты Российской Федерации // Реестр профессиональных стандартов. URL: <http://profstandart.rosmintrud.ru/reestr-professionalnyh-standartov>.

3. Рекомендации к компетенциям государственных гражданских служащих Министерства труда и социальной защиты РФ (Приказ Минтруда России №162н от 4 сентября 2012 г. «Об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации»).

4. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих) Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

5. Профессиональный стандарт «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации», утвержденный Комиссией по профессиональным стандартам Российского союза Промышленников и предпринимателей. Протокол №2 от 6.04 2010 года (версия 4.0).

6. Уровни квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов (приказ Минтруда России от 12.04.2013 № 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов»).

7. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (с изменениями)».

8. Приказ РАНХиГС от 22.09.2017 №01-6230 «Об утверждении положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

9. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019 №02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

10. Приказ РАНХиГС от 02.12.2025 №02-02669\_001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

11. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 г. № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

### 1.3. Планируемые результаты обучения<sup>1</sup>

Таблица 1

Виды деятельности	Код и наименование компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
Осуществление видов профессиональной служебной деятельности в рамках государственной гражданской службы и при руководстве коммерческой (некоммерческой) организацией	ПСК: совершенствуются трудовые функции: Организация процессов и эффективное деловое взаимодействие при реализации функций государственной гражданской службы, а также при участии в осуществлении управления работами в подразделениях организации (предприятия, общества), управления проектами/процессами в организации, управления организацией и ее развитием, управления корпоративными отношениями и их развитием в хозяйственном обществе	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Практический опыт подготовки сценариев (тайминга, подбора инструментов) для мозговых штурмов, ретроспектив, стратегических или проблемных сессий.</li> <li>- Применение инструментов фасилитации (мировое кафе, Я-Мы-Все вместе, Аквариум, мозговой штурм и метод шести шляп мышления).</li> <li>- Навыки управления вовлеченностью: умение «разговорить» молчаливых участников, корректно останавливать доминирующих спикеров и</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Основы групповой динамики: понимание этапов развития команды (модель Такмана: формирование, шторм, нормализация, результативность) и роли лидера на каждом из них.</li> <li>- Теории и стили лидерства: знание ключевых типов и стилей лидерства. Понимание концепции конструктивного лидерства.</li> <li>- Роль и позиция фасилитатора: четкое разделение ролей руководителя, эксперта, модератора и фасилитатора. Знание принципа нейтральности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Коммуникативная компетентность: способность выстраивать ясную, прозрачную и экологичную коммуникацию на всех уровнях (с подчиненными, коллегами, руководством) (ПК1).</li> <li>- Эмоциональный интеллект (EQ): способность распознавать эмоции (свои и команды), эмпатия, умение сохранять самообладание в стрессовых ситуациях и при сопротивлении группы (ПК2).</li> <li>- Командное лидерство: способность вдохновлять команду, объединять людей вокруг общей цели и создавать атмосферу</li> </ul>

<sup>1</sup> Включаемые в таблицу компетенции и трудовые функции формулируются в полном соответствии с утвержденным ПС и рекомендациями: а) рекомендации к компетенциям государственных гражданских служащих Министерства труда и социальной защиты РФ (Приказ Минтруда России №162н от 4 сентября 2012 г. «Об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации»); б) профессиональный стандарт «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации», утвержденный Комиссией по профессиональным стандартам Российского союза Промышленников и предпринимателей Протокол №2 от 6.04 2010 года (версия 4.0).

Виды деятельности	Код и наименование компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
		<p>удерживать фокус группы на цели встречи (парковка вопросов).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Навыки визуализации: работа с флипчартом, стикерами, а также виртуальными досками для структурирования идей команды.</li> <li>- Практика задавания сильных, открытых и продвигающих вопросов, техник парафраза и резюмирования.</li> <li>- Опыт формулирования задач по SMART/CLEAR и распределения ответственности внутри команды с учетом сильных сторон участников.</li> <li>- Предоставление развивающей и корректирующей обратной связи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Архитектура групповой работы: Знание алгоритмов подготовки, проведения и завершения рабочих встреч (от постановки цели до фиксации плана действий).</li> <li>- Механики принятия решений: знание методов достижения консенсуса, голосования, матриц приоритизации.</li> <li>- Основы конфликтологии: понимание природы конфликтов, стратегий поведения в конфликтных ситуациях и методов их перевода в конструктивное русло</li> </ul>	<p>психологической безопасности (ПК3).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Управление изменениями: умение проводить команду через трансформации, снижать градус сопротивления нововведениям и работать с возражениями (ПК4).</li> <li>- Ориентация на результат через процесс: способность не просто навязывать готовые решения, а создавать условия, при которых команда сама генерирует и берет ответственность за наилучший результат (ПК5)</li> </ul>

#### 1.4. Категория слушателей

Требования к слушателю программы:

уровень образования – среднее профессиональное или высшее профессиональное образование;

характеристика опыта профессиональной деятельности – государственные и муниципальные служащие, занимающие руководящие должности, а также служащие, включенные в кадровый резерв для занятия руководящих должностей органов публичной власти; руководители и ключевые специалисты всех уровней коммерческих (некоммерческих) организаций и сотрудники этих организаций, включенные в кадровый резерв.

#### 1.5. Формы и технологии обучения

Форма обучения – очная с применением ДОТ.

*Дистанционные образовательные технологии (ДОТ)* включают проведение учебных занятий (лекционных и практических занятий) в режиме видеоконференцсвязи на платформе Яндекс Телемост.

#### 1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения по очной форме составляет 7 дней.

Сводные данные по программе:

- общая трудоемкость программы (срок освоения): 36 часов;
- контактная работа: 12 часов из них:
  - лекционные занятия: 5 часов;
  - практические занятия: 7 часов;
- контактная работа с применением ДОТ: 16 часов из них:
  - лекционные занятия: 8 часа;
  - практические занятия: 8 часа;
- самостоятельная работа: 6 часов;
- контроль (итоговая аттестация в формате круглого стола): 2 часа.

Занятия проводятся с применением дистанционных образовательных технологий с понедельника по субботу по 4 академических часа в день (начало занятий не ранее 08.00, завершение занятий – не позднее 22.00).

#### 1.7. Документ о квалификации

При успешном освоении программы выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные (лекционные) занятия;

П – практические занятия;

С – самостоятельная работа;

ИА – итоговая аттестация.

Таблица 2

Период обучения - 7 дней						
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	7 день
УЗ (2 ч.)	УЗ (2 ч.)	УЗ (2 ч.)	УЗ (2 ч.)	УЗ (2 ч.)	УЗ (2 ч.)	УЗ (1 ч.)
П (2 ч.)	П (2 ч.)	П (2 ч.)	П (2 ч.)	П (2 ч.)	П (2 ч.)	П (3 ч.)
С (1 ч.)	С (1 ч.)	С (1 ч.)	С (1 ч.)	С (1 ч.)	С (1 ч.)	ИА (2 ч.)

## 2.2. Учебный план

Таблица 3

№	Наименование раздела, модуля, дисциплины, темы, практики, стажировки	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме <sup>5</sup>	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1	Особенности современного менеджмента	5	4	2	2			1										ПК1-5
2	Лидерство: основные понятия и модели	5							4	2	2			1				ПК1-5
3	Конструктивное и деструктивное лидерство	5							4	2	2			1				ПК1-5
4	Основы построения и развития эффективной команды	5	4	2	2			1										ПК1-5
5	Основы фасилитации	5							4	2	2			1				ПК1-5
6	Управление групповой динамикой	5							4	2	2			1				ПК1-5
7	Игропрактики в модерации. Методы вовлечения	4	4	1	3													ПК1-5
	Итого:	34	12	5	7			2	16	8	8			4				
	Итоговая аттестация	2															2	
	<b>Всего:</b>	<b>36</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>6</b>			<b>3</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>			<b>4</b>			<b>2</b>	

### 2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

Номер темы и наименование	Содержание темы
1. Особенности современного менеджмента	<p>Темы занятий:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тенденции современного мира и их влияния на организационный контекст.</li> <li>2. Антихрупкость (Н. Талеб)</li> <li>3. Новые принципы делового общения (К. Ньюпорт).</li> <li>4. Управленческие парадигмы и особенности современного менеджмента</li> <li>5. Кризис лидерства. Заменители лидерства. Лидерство в эпоху метамодернизма</li> </ol>
2. Лидерство: основные понятия и модели	<p>Темы занятий:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Образы лидерства</li> <li>2. Лидерство и феномен толпы</li> <li>3. Определение и модели лидерства</li> <li>4. Основные типы лидерства и власти</li> <li>5. Авторитет руководителя</li> <li>6. Основные теории лидерства</li> </ol>
3. Конструктивное и деструктивное лидерство	<p>Темы занятий:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эффективность лидерства</li> <li>2. Конструктивное лидерство: определение и модель</li> <li>3. Деструктивное лидерство. Типы деструктивных лидерских черт</li> <li>4. Деструктивные (патологические) организационные культуры</li> <li>5. Угрозы и риски конструктивного лидерства. Рентабельность лидерства</li> </ol>
4. Основы построения и развития эффективной команды	<p>Темы занятий:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Личность и организация. Парадигма принцип-центричного лидерства.</li> <li>2. Феномен команды. Характеристики команды</li> <li>3. Решение сложных задач при объединении в команду</li> <li>4. Личная эффективность каждого участника команды. «Правильная корпоративная культура». Человеческие качества, создающие ценность.</li> <li>5. Особенности коммуникации в команде</li> <li>6. Техники «мозгового» штурма</li> <li>7. Модель команды 5F</li> <li>8. Лидерство в команде</li> <li>9. Командные роли</li> </ol>
5. Основы фасилитации	<p>Темы занятий:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение фасилитации в групповой работе. Ключевые принципы фасилитации</li> <li>2. Методы вовлечения в групповую работу</li> <li>3. Фасилитация и актуальные методы управления (бережливое управление, управление проектами, Agile, Scrum, Kanban, дизайн-мышление, OKR)</li> </ol>
6. Управление групповой динамикой	<p>Темы занятий:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теория У.Шутца – природа человеческих отношений в организациях.</li> <li>2. Организационная культура: основные понятия, уровни, параметры, типология.</li> </ol>

Номер темы и наименование	Содержание темы
	3. Типы организационной культуры. 4. Код организационной культуры
7. Игропрактики в модерации. Методы вовлечения в групповую работу	Темы занятий: 1. Ледоколы: для знакомства («Никто из вас не знает, что я»; «Встаньте те, кто...»), для старта: «Приветствие», «Пожелание на день», «Телеграмма», для поддержания работоспособности: «Рыбка», «Хомяк и муха», «Хлопки по кругу», «Маркер в руке» 2. Практикум «Примеряем шляпу фасилитатора» 3. Мозговой штурм (карусель): «Как можно применять БПЛА в государственном (муниципальном) управлении?» 4. Кораблекрушение (работа в группах) 5. Расскажи историю (работа с карточками) 6. Использование игропрактик в групповой работе – обсуждение

### 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

#### 3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Самарский филиал РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации и итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом, и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

МТО содержит специальное помещение: учебную аудиторию для проведения лекций, практических (семинарских) занятий и итоговой аттестации (в соответствии с утвержденным расписанием учебных занятий). Учебная аудитория укомплектована специализированной мебелью, оборудованием, расходными материалами, программным обеспечением, техническими средствами обучения и иными средствами, служащими для представления учебной информации слушателям.

Очные занятия проводятся по адресу: г. Самара, ул. Ново-Садовая, д. 106 строение 1, помещение н1, каб. 109.

Для обеспечения обучения имеется следующая материально-техническая база:

- 1 учебный класс вместимостью 25-30 человек. Учебный класс оснащен мебелью, средствами вентиляции и кондиционирования.

Оборудование:

- Ноутбук ASUS Laptop Q3 15 X515JF-BR240 Pentium 6805;
- Проектор INFOCUS IN116xv;
- Экран с электроприводом Lumien Eco Control 152x240 см;
- МФУ HP LaserJet Pro MFP M428fdn;
- Стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).
- Облучатель-рециркулятор воздуха ультрафиолетовый бактерицидный передвижной «КРОН».

При реализации части программы в дистанционной форме используется платформа Яндекс Телемост.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по завершении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте: sam@ranepa.ru.

### **3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

Для реализации программы используются учебно-методическая документация, нормативные правовые акты, нормативная техническая документация, иная документация, учебная литература и иные издания, информационные ресурсы.

#### **Основная литература**

1. Адизес И. Управляя изменениями. СПб.: Питер, 2010. 224 с.
2. Бакингом М., Коффман К. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому. М.: Альпина Паблишер, 2010. 251 с.
3. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. Манн, Иванов и Фербер, 2013.
4. Далио Р. Принципы. Жизнь и работа. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 608 с.
5. Ильин Е.П. Психология делового общения. СПб.: Питер, 2017. 240 с.
6. Как оставаться человеком на работе. Все грани эмоционального интеллекта / Глоулман Д. и др. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 400 с.
7. Кейнер, С. Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения / С. Кейнер при участии Л. Линта [и др.]; пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2022. 344 с.
8. Киган Р., Лейхи Л. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития. М., 2017.
9. Кови С.-мл., Мерилл Р. Скорость доверия. М.: Альпина Паблишер, 2010.
10. Кови Ст. Р. От эффективности к величию. М.: Альпина Паблишер, 2018. 408 с.
11. Ленсиони П. Пять пороков команды: Притчи о лидерстве. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2023. 176 с.
12. Лукинова О. Цифровой этикет: как не бесить друг друга в интернете. М.: Издательство «Эксмо», 2020. 240 с.
13. Нумми, П. Руководство фасилитатора: Инструменты для работы с группой. Санкт-Петербург: Питер, 2018. 160 с.
14. Ньюпорт К. Новые принципы делового общения. Пер. с англ. Ю. Распутиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022.
15. Уилкинсон М. Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами. Москва: Альпина Паблишер, 2021. 400 с.
16. Хэкмен Дж. Р. Лидерство в командах: Звездные команды, не состоящие из звезд. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 326 с.
17. Шутц У. Human Элемент: продуктивность, самооценка и конечный результат. Природа человеческих взаимоотношений в организациях. Харьков: «Гуманитарный центр», 2019. 348 с.
18. Юнг Р. Психология убеждения. Главные секреты влияния на людей. СПб.: Питер, 2016. 240 с.

#### **Дополнительная литература**

1. Адкинс Л. Коучинг agile-команд. Руководство для скрам-мастеров, agile-коучей и руководителей проектов в переходный период. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 416 с.
2. Дойл М. Как заставить собрания работать. Руководство по решению проблем. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 310 с.
3. Клоусон Дж. Лидерство третьего уровня: взгляд в глубину. М.: Альпина Паблишер, 2017. 519 с.
4. Кови С. Лидерство, основанное на принципах. М.: Альпина Паблишер, 2019. 302 с.
5. Коссан Дидье, Уи Онг Бун. Настольная книга вдохновляющего лидера. Единственное руководство по управлению командой, которое вам нужно. М.: Эксмо, 2021. 256 с.

6. Коттер Дж. Ускорение перемен. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014.
7. Кристенсен К. и др. Закон успешных инноваций: зачем клиент «нанимает» ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам. М. 2017.
8. Лалу Ф. Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
9. Логан Дэйв. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры – 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 304 с.
10. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. М. 2011.
11. Максвелл Дж. С. 5 уровней лидерства. Минск: Попурри, 2019. 336 с.
12. Мейер Р., Майерс Р. Виртуозное лидерство: как создать собственный репертуар лидерских стилей. М.: Издательский дом «Дело», 2019. 392 с.
13. Роджерс Д. Лидерство без титулов и званий. Как влиять на людей и достигать выдающихся результатов. Москва: Бомбора, 2021. 256 с.
14. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
15. Сайдман Д. Отношение определяет результат. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
16. Фридман А. Делегирование: результат руками сотрудников. Технологии регулярного менеджмента. М.: Издательство «Добрая книга», 2020. 320 с.
17. Хэмел Г. Манифест лидера. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
18. Шейн Э. Скромное лидерство. Как управлять уверенно, но без высокомерия. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 200 с.

#### 4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Итоговый контроль успеваемости – круглый стол.

Вопросы, обсуждаемые на круглом столе, содержат основные темы курса, слушателям предлагается рассказать о возможностях (опыте) применения полученных знаний и навыков в практической деятельности, прояснить интересующие темы, дать обратную связь о качестве обучения, понятности и полезности изложения материала.

#### 5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

##### Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПК1 Коммуникативная компетентность	<p>Формулирует мысли четко, лаконично и однозначно как в устной, так и в письменной форме.</p> <p>Адаптирует стиль и формат общения в зависимости от аудитории (подчиненные, коллеги, высшее руководство).</p> <p>Регулярно применяет техники активного слушания (задает уточняющие вопросы, использует парафраз, не перебивает собеседника).</p> <p>Выражает несогласие в конструктивном ключе, обсуждая идеи и факты, а не личные качества собеседника.</p> <p>Своевременно и в полном объеме передает необходимую информацию всем заинтересованным лицам, избегая информационного вакуума</p>
ПК2 Эмоциональный интеллект	<p>Идентифицирует и корректно вербализует собственные эмоции, понимает свои стрессовые триггеры.</p> <p>Распознает невербальные сигналы и изменения в эмоциональном фоне команды.</p>

	<p>Сохраняет спокойствие, конструктивный тон и ясность мышления в кризисных ситуациях или при давлении.</p> <p>Проявляет эмпатию, признает право коллег на эмоции и дает им возможность экологично высказаться.</p> <p>Спокойно воспринимает конструктивную критику в свой адрес и корректирует поведение без проявления агрессии или обиды</p>
ПК3 Командное лидерство	<p>Ясно транслирует глобальные цели компании и показывает, как с ними связаны повседневные задачи команды.</p> <p>Поощряет инициативу и открытое обсуждение проблем, не наказывает сотрудников за непреднамеренные ошибки (поддержание психологической безопасности).</p> <p>Делегирует задачи и ответственность, опираясь на сильные стороны и зоны ближайшего развития каждого участника.</p> <p>Публично признает успехи команды и отмечает индивидуальный вклад сотрудников в общий результат.</p> <p>Решает межличностные конфликты внутри группы на ранних стадиях, выступая объективным медиатором</p>
ПК4 Управление изменениями	<p>Проактивно информирует команду о предстоящих переменах, честно объясняя их причины и ожидаемую пользу.</p> <p>Выявляет скрытое и явное сопротивление, работает с возражениями через диалог и аргументацию, а не через административное давление.</p> <p>Вовлекает сотрудников в процесс планирования и внедрения изменений, снижая уровень неопределенности.</p> <p>Демонстрирует гибкость: оперативно корректирует планы при появлении новых вводных или непредвиденных препятствий.</p> <p>Находит и фиксирует промежуточные успехи, чтобы поддерживать мотивацию команды в период трансформации</p>
ПК5 Ориентация на результат через процесс	<p>Проектирует структуру совещаний так, чтобы группа самостоятельно генерировала идеи и приходила к консенсусу.</p> <p>Удерживается от директивного навязывания собственного экспертного мнения, отдавая приоритет командному обсуждению.</p> <p>Добивается четкой фиксации всех договоренностей: формулирует конкретные шаги, назначает ответственных и устанавливает дедлайны по итогам встреч.</p> <p>Регулярно проводит ретроспективы для оценки эффективности рабочих процессов и поиска путей их улучшения.</p> <p>Фокусируется на устранении препятствий, мешающих команде эффективно достигать поставленных целей</p>

**Сведения о преподавательском составе и ведущих специалистах  
(кадровая справка)**

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительные квалификации	Стаж работы в области профессиональной деятельности	Наименование преподаваемой дисциплины/темы (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
Комаров Вадим Владимирович	Самарский государственный университет, историк, преподаватель истории по специальности история	<p>Сертификат ВШГУ РАНХиГС «Специалист в области личностно-профессиональной диагностики и комплексного ресурсного анализа управленческих кадров» 05.02.2025</p> <p>Сертификат ВШГУ РАНХиГС «Эффективный руководитель» 06.03.2025</p> <p>ПК «Технологии модерации и фасилитации групповой работы» 08.04.2024 №0000194977</p> <p>ПК «Комплексный ресурсный анализ в оценке и развитии управленческого потенциала: методология и технология» 28.10.2024 № 000000023644</p>	31 год	<p>Особенности современного менеджмента.</p> <p>Лидерство: основные понятия и модели</p> <p>Конструктивное и деструктивное лидерство.</p> <p>Основы построения и развития эффективной команды.</p> <p>Основы фасилитации.</p> <p>Управление групповой динамикой.</p> <p>Игропрактики в модерации. Методы вовлечения в групповую работу.</p>