

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 18.05.2026 09:24:42
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.01 Самоменеджмент

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление государственными проектами и программами

(наименование образовательной программы)

очная

(форма обучения)

Год набора 2026
Город Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Морозов Е.Л., канд. гос.упр., доцент, заведующий кафедры инновационного менеджмента и управления проектами

Заведующий кафедрой:

Морозов Е.Л., канд. гос.упр., доцент, заведующий кафедры инновационного менеджмента и управления проектами

Рабочая программа дисциплины *Самоменеджмент*
одобрена на заседании кафедры *инновационного менеджмента и управления проектами*
Факультета государственной службы и управления Донецкого филиала РАНХиГС.

Протокол № 9 от «от 16 марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы..... | 4 |
| 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы..... | 6 |
| 3. Содержание и структура дисциплины..... | 7 |
| 4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания..... | 11 |
| 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам..... | 15 |
| 6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине..... | 38 |
| 7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля) | 46 |
| 8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет | 52 |
| 9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы | 53 |

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина *Б1.В.01.01 Самоменеджмент* обеспечивает формирование у обучающихся следующих компетенций:

| ОТФ/ТФ и реквизиты ПС | Код компетенции | Наименование компетенции | Код индикатора достижения компетенции | Наименование индикатора достижения компетенций | Образовательный результат |
|--|-----------------|---|---------------------------------------|---|---|
| Результаты форсайт-сессии (протокол от 13.03.2026) | ПК-1 | Способен осуществлять организационно - управленческую деятельность в сфере государственной политики, диагностировать ключевые проблемы социально-экономического развития государства, применять современные технологии организационно - управленческой деятельности | ПК-1.1 | Организует личную и коллективную деятельность для решения задач государственного управления, применяя методы планирования рабочего времени и техники персональной эффективности | ПК-1.1 3-1 Знает современные методы тайм-менеджмента, целеполагания и приоритизации задач для повышения личной эффективности. |
| | | | | | ПК-1.1 3-2 Знает технологии командообразования, распределения ролей и моделирования управленческих процессов для организации коллективной работы. |
| | | | | | ПК-1.1 У-1 Умеет применять техники планирования рабочего времени и инструменты дизайн-мышления |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | для оптимизации выполнения рутинных и проектных задач. |
| | | | | | ПК-1.1 У-2 Умеет выстраивать эффективное взаимодействие в команде, делегировать полномочия и разрешать конфликты при решении задач государственного управления. |

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 2 з.е., 72 ак. час., из них:

Лекции – 18 ак. час;

Практические занятия – 18 ак. час;

Контактная работа на аттестацию (катгэк) – 4 ак. час;

Итого ауд. - 40 ак. час;

Контактная работа - 40 ак. час;

Самостоятельная работа (СР) – 32 ак. час;

Форма промежуточной аттестации: *зачет*

Дисциплина *Б1.В.01.01 Самоменеджмент* относится к части, формируемой участниками образовательных отношений (вариативная часть) блока Б1. Реализуется в 4 семестре (2 курс).

Предшествующие дисциплины: «Общий менеджмент», «Организационное поведение», «Психология» (факультатив).

Последующие дисциплины: «Лидерство и командообразование», «Управление проектами и программами», «Проектный анализ», «Организационное развитие и управление изменениями», а также научно-исследовательская работа и подготовка ВКР.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины (Очная форма обучения)

| № п/п | | Объем дисциплины, ак.час. | | | | | | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации | |
|--|---|---------------------------|---|---------------------------|-----|-----|----|--------|--|------|------|------------------------|--|--|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | | | Период промежуточной аттестации (сессия) | | | Самостоятельная работа | | |
| | | | Период теоретического обучения | | | КСР | КЭ | Каттэк | Контроль | | | | | |
| | | | Занятия лекционного типа | Занятия семинарского типа | КСР | | | | | СРкр | СРэк | СР | | |
| Л | ЛР | ПЗ | | | | | | | | | | | | |
| Раздел 1. Теоретико-методологические основы самоменеджмента | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема.1.1. | Сущность, принципы и функции самоменеджмента в профессиональной деятельности государственного служащего | 7 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | Тестирование Кейс-задание Доклад/эссе | |
| Тема.1.2 | Модели и стили самоменеджмента: адаптация к условиям проектной деятельности в органах власти | 7 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | Тестирование Кейс-задание Доклад/эссе | |
| Тема.1.3 | Постановка целей как основа самоменеджмента: технология SMART и метод OKR | 8 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | Тестирование Кейс-задание Доклад/эссе | |
| Раздел 2. Целеполагание и планирование в профессиональной деятельности | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема.2.1. | Анализ использования рабочего времени: хронометраж, фотография рабочего дня, выявление «поглотителей времени» | 7 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | Тестирование Кейс-задание Решение задачи Доклад/эссе | |
| Тема.2.2 | Инструменты планирования: матрица Эйзенхауэра, диаграмма Ганта, метод Альпы, ленточное планирование | 8 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | Тестирование Кейс-задание Решение задачи Доклад/эссе | |

| № п/п | | Объем дисциплины, ак. час. | | | | | | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации | | |
|---|---|----------------------------|---|---------------------------|-----------|----------|----------|----------|--|----------|----------|------------------------|--|--|--|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | | | Период промежуточной аттестации (сессия) | | | Самостоятельная работа | | | |
| | | | Период теоретического обучения | | | КЭ | Каттэк | Контроль | | | | | | | |
| | | | Занятия лекционного типа | Занятия семинарского типа | | | | | КСР | СРкр | СРэк | СР | | | |
| Л | ЛР | ПЗ | | | | | | | | | | | | | |
| Тема.2.3 | Делегирование полномочий и управление поручениями в системе государственного управления | 8 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | Тестирование Кейс-задание Доклад/эссе | | |
| Раздел 3. Эффективные коммуникации и управление стрессом | | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 3.1 | Организация деловых коммуникаций и совещательной деятельности: правила эффективной переписки, подготовка и проведение совещаний | 7 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | Тестирование Кейс-задание Доклад/эссе | | |
| Тема 3.2 | Эмоциональный интеллект и управление стрессом: диагностика, техники саморегуляции, профилактика профессионального выгорания | 8 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | Тестирование Кейс-задание Доклад/эссе | | |
| Тема 3.3 | Самоменеджмент руководителя проектов: лидерские качества, управление изменениями и развитие карьеры на государственной службе | 8 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | Тестирование Кейс-задание Доклад/эссе | | |
| Промежуточная аттестация | | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | Зачет | | |
| Итого: | | 72 | 18 | 0 | 18 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 32 | | | |

Используемые сокращения: Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях). ВЛ – видео лекции. ЛР –

лабораторные работы. ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации. КСР – контроль самостоятельной работы
КЭ – консультации перед экзаменом. Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий. Контроль - контактная работа на аттестацию в период
экзаменационных сессий для заочной формы обучения СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта. СРэк – самостоятельная работа
на подготовку к экзамену. СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Теоретико-методологические основы самоменеджмента

Тема 1.1. Сущность, принципы и функции самоменеджмента в профессиональной деятельности государственного служащего

Самоменеджмент как система организации собственной деятельности: понятие, цели, задачи. Место самоменеджмента в профессиональной культуре государственного гражданского служащего. Основные функции самоменеджмента: целеполагание, планирование, принятие решений, организация и контроль, коммуникации. Принципы эффективного самоменеджмента: системность, приоритетность, результативность, адаптивность. Связь самоменеджмента с управлением проектами и программами в органах публичной власти.

Тема 1.2. Модели и стили самоменеджмента: адаптация к условиям проектной деятельности в органах власти

Классические модели самоменеджмента (модель Л. Зайверта, модель Ф. Тейлора, модель А. К. Гастева). Стили самоменеджмента: авторитарный, демократический, либеральный, ситуационный. Выбор оптимального стиля в зависимости от типа управленческих задач (оперативные, тактические, стратегические) и специфики проектной деятельности. Адаптация моделей самоменеджмента к работе в проектных офисах, проектных комитетах и межведомственных рабочих группах.

Тема 1.3. Постановка целей как основа самоменеджмента: технология SMART и метод OKR

Понятие цели и задачи в управленческой деятельности. Иерархия целей: стратегические, тактические, оперативные. Метод SMART для постановки личных и профессиональных целей: критерии Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound. Технология OKR (Objectives and Key Results) в государственном управлении: формулировка амбициозных целей и количественных ключевых результатов. Декомпозиция целей на задачи и подзадачи. Примеры формулировок целей для государственного служащего и руководителя проекта.

Раздел 2. Технологии планирования и организации личной деятельности

Тема 2.1. Анализ использования рабочего времени: хронометраж, фотография рабочего дня, выявление «поглотителей времени»

Понятие рабочего времени государственного служащего. Методы изучения затрат времени: хронометраж, фотография рабочего дня (самофотография), метод моментных наблюдений. Классификация временных затрат: время на основную деятельность, вспомогательную, регламентированные перерывы, нерегламентированные потери. Анализ структуры временных затрат. Типичные «поглотители времени» (хронофаги) в деятельности государственного служащего: неструктурированные звонки, затянувшиеся совещания, многозадачность, срочные поручения, нечеткая постановка задач.

Тема 2.2. Инструменты планирования: матрица Эйзенхауэра, диаграмма Ганта, метод Альпы, ленточное планирование

Классические и современные инструменты планирования. Матрица Эйзенхауэра (важные – срочные дела): правила заполнения и принятия решений. Принцип Парето (80/20) и метод ABC для ранжирования задач по значимости. Метод Альпы как пятишаговый алгоритм планирования дня (запись задач, оценка длительности, резервирование времени, приоритизация, контроль). Диаграмма Ганта для планирования проектных задач (построение, определение зависимостей, критического пути). Ленточное планирование и контекстное планирование (по месту, по контактам). Планирование встреч, совещаний и командировок.

Тема 2.3. Делегирование полномочий и управление поручениями в системе государственного управления

Делегирование как технология разгрузки руководителя и развития подчиненных. Понятие полномочий и ответственности. Централизация и децентрализация в процессе делегирования. Принципы эффективного делегирования: единство подчинения, нормируемость, соответствие

полномочий ответственности. Что можно и нельзя делегировать в органах власти (с учетом требований законодательства о государственной службе и служебной тайне). Уровни делегирования: «сделай сам», «сделай и доложи», «сделай и доложи результат», «сделай и действуй далее». Контроль исполнения поручений и обратная связь.

Раздел 3. Эффективные коммуникации, управление стрессом и развитие лидерского потенциала

Тема 3.1. Организация деловых коммуникаций и совещательной деятельности: правила эффективной переписки, подготовка и проведение совещаний

Роль коммуникаций в самоменеджменте. Технологии обработки входящих информационных потоков: метод GTD (Getting Things Done), правило «одного раза». Правила эффективной деловой переписки по электронной почте: структура письма, тема, обращение, четкость формулировок, подпись. Регламент ответов на письма. Сетевой этикет в государственных органах (использование мессенджеров, видеосвязи). Организация совещательной деятельности: виды совещаний, подготовка повестки, регламент, роли участников (модератор, секретарь, докладчик). Протоколирование решений и контроль их исполнения. Принципы проведения эффективных онлайн-совещаний.

Тема 3.2. Эмоциональный интеллект и управление стрессом: диагностика, техники саморегуляции, профилактика профессионального выгорания

Понятие эмоционального интеллекта (EQ): компоненты (самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия, социальные навыки) по Д. Гоулману. Значение EQ для эффективности государственного служащего и руководителя проектов. Причины профессионального стресса: высокая ответственность, дефицит времени, работа с жалобами граждан, межведомственные конфликты. Диагностика уровня стресса и эмоционального выгорания (опросники, самонаблюдение). Техники саморегуляции: дыхательные упражнения, мышечная релаксация, тайм-ауты, переключение внимания. Профилактика синдрома эмоционального выгорания: поддержание work-life balance, развитие устойчивости, организация отдыха, повышение квалификации. Формирование стрессоустойчивости в проектной деятельности.

Тема 3.3. Самоменеджмент руководителя проектов: лидерские качества, управление изменениями и развитие карьеры на государственной службе

Специфика самоменеджмента руководителя проектов в органах власти: многозадачность, работа с неопределенностью, управление распределенными командами. Лидерские качества, необходимые для эффективного управления проектами: проактивность, ответственность, системное мышление, коммуникабельность, стрессоустойчивость. Управление изменениями как функция самоменеджмента: преодоление сопротивления, адаптация к новым условиям и требованиям. Планирование карьеры государственного служащего: этапы карьерного роста, развитие компетенций, самообразование, наставничество. Формирование позитивного имиджа и репутации. Технологии самоорганизации при подготовке к конкурсным процедурам (аттестация, квалификационный экзамен). Разработка индивидуального плана профессионального развития (ИППР).

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также

«ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в

электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных. Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор. Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

| ТИП ЗАДАНИЯ | ИНСТРУКЦИЯ | СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ | КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ |
|---|--|---|--|
| Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных | Прочитайте текст, выберите правильный ответ | Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). | Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква |
| Задание закрытого типа на установление соответствия | Прочитайте текст и установите соответствие | Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). | Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы |
| Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных | Прочитайте текст, выберите правильные ответы | Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 - 4 или А Г). | Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого) |
| Задание закрытого типа на установление последовательности | Прочитайте текст и установите последовательность | Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135). | Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр |

| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p> | <p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p> | <p>Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текста обоснования).</p> | <p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p> |
| <p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p> | <p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p> | <p>Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. Продумать логику и полноту ответа. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p> | <p>Ответ считается верным: Отсутствие фактических ошибок. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). Обоснованность ответа (наличие аргументов). Логическая последовательность излагаемого материала.</p> |

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

| Итоговая балльная оценка | Традиционная система | Бинарная система | ECTS | |
|--------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|----------------------|
| | | | Для традиционной системы | Для бинарной системы |
| 90-100 | Отлично | Зачтено | A | P/ Passed |
| 80-89 | Хорошо | | B | P/ Passed |
| 75-79 | | | C | P/ Passed |
| 70-74 | Удовлетворительно | | B | P/ Passed |
| 60-69 | | | E | P/ Passed |
| 0-59 | Неудовлетворительно | Не зачтено | F | F/Failed |

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

| Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости | Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию | Максимальная итоговая балльная оценка | Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию |
|--|---|---------------------------------------|---|
| 100 баллов | 100 баллов | баллов | баллов |

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек): в ходе реализации дисциплины Б1.О.01.02.07 «Организационное поведение» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): тестовые задания; кейс-задания; решение задач.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

| Раздел/Темы | ТЗ | КЗ |
|------------------|-----------|-----------|
| Р-1. / Т-1.1. | 5 | |
| Р-1. / Т-1.2. | 5 | |
| Р-1. / Т-1.3. | 5 | 5 |
| Р-2. / Т-2.1. | 5 | |
| Р-2. / Т-2.2. | 5 | 5 |
| Р-2. / Т-2.3. | 5 | 5 |
| Р-3. / Т-3.1. | 5 | |
| Р-3. / Т-3.2. | 5 | 5 |
| Р-3. / Т-3.3. | 5 | 5 |
| Итого: 70 | 45 | 25 |

ТЗ – тестовое задание; КЗ – кейс-задания; 3 -решение задачи, Д/Э – доклад/эссе

Раздел 1. Теоретико-методологические основы самоменеджмента

Тема 1.1. Сущность, принципы и функции самоменеджмента в профессиональной деятельности государственного служащего

Тестовые задания

1. Расположите в логической последовательности этапы реализации функции «самоконтроль» в системе самоменеджмента государственного служащего:

- А) сравнение достигнутых результатов с запланированными
- Б) установление контрольных показателей (критериев)
- В) корректировка планов и действий при отклонениях
- Г) фиксация фактических показателей деятельности

2. Установите соответствие между функцией самоменеджмента и её содержанием:

| Функция самоменеджмента | Содержание |
|-------------------------|---|
| 1. Целеполагание | А) распределение времени и ресурсов между задачами |
| 2. Планирование | Б) определение желаемого результата и способов его достижения |
| 3. Организация | В) приведение в порядок рабочего пространства, документации, расписания |
| 4. Контроль | Г) сверка фактических показателей с плановыми |

3. Выберите все верные утверждения о принципах самоменеджмента применительно к работе руководителя проекта в органе власти. Кратко обоснуйте выбор.

- а) Принцип системности означает, что самоорганизация должна охватывать все аспекты деятельности.
- б) Принцип приоритетности рекомендует начинать день с самых сложных и малозначимых задач.
- в) Принцип результативности требует ориентации на конечный продукт (результат), а не на процесс.
- г) Принцип адаптивности предполагает гибкое изменение планов при изменении внешних условий.

4. Объясните, почему самоменеджмент является обязательной компетенцией государственного гражданского служащего, участвующего в реализации национальных проектов. Приведите не менее двух аргументов.

5. Какое из перечисленных определений наиболее полно отражает сущность самоменеджмента?

- а) умение эффективно использовать рабочее время
- б) способность управлять подчиненными и контролировать их работу
- в) система последовательного и целенаправленного использования методов и приемов самоорганизации для достижения профессиональных целей
- г) техника планирования личных расходов

Кейс-задания

Кейс 1.1.1. Новый руководитель проектного офиса

Иванов назначен руководителем проектного офиса в министерстве. На первой же неделе он столкнулся с тем, что его рабочий день перегружен оперативными вопросами (согласование документов, ответы на звонки, участие во второстепенных совещаниях), а время на стратегическое планирование проектов отсутствует.

Вопросы: 1) Какие функции самоменеджмента нарушены? 2) Какие принципы самоорганизации следует внедрить Иванову? 3) Предложите три конкретных действия для изменения ситуации.

Кейс 1.1.2. Сотрудник-«перфекционист»

Специалист отдела проектного контроля тратит в 2 раза больше времени на проверку отчетов, чем его коллеги, добиваясь идеального оформления. Из-за этого срываются сроки сдачи сводных отчетов в проектный комитет.

Вопросы: 1) Какой принцип самоменеджмента игнорируется? 2) Что важнее в данном случае: идеальное качество или соблюдение срока? 3) Какие техники самоорганизации помогут сотруднику?

Кейс 1.1.3. Совещание без решений

Начальник управления проводит еженедельные планерки продолжительностью 3 часа, на которых обсуждаются все текущие вопросы, но по итогам не фиксируются ответственные и сроки. Сотрудники считают эти совещания непродуктивными.

Вопросы: 1) Какую функцию самоменеджмента не реализует руководитель? 2) Какие правила проведения совещаний он нарушает? 3) Предложите регламент совещания (не более 1 часа) с указанием ролей и итогового документа.

Темы докладов / эссе

1. Самоменеджмент как фактор профессиональной успешности государственного служащего.
2. Сравнительный анализ подходов к самоменеджменту: зарубежный и российский опыт.
3. Роль самоменеджмента в реализации национальных проектов (на примере одного проекта).
4. Почему на государственной службе самоменеджмент важнее, чем в коммерческом секторе?
5. Основные ошибки самоорганизации руководителей проектов в органах власти.
6. Самоменеджмент и противодействие коррупции: есть ли связь?
7. Как я понимаю принцип «управляй собой, чтобы управлять другими»: эссе.

Тема 1.2. Модели и стили самоменеджмента: адаптация к условиям проектной деятельности в органах власти

Тестовые задания

1. Расположите этапы модели самоменеджмента Л. Зайверта в правильной последовательности:

- А) принятие решения
- Б) контроль
- В) постановка целей
- Г) планирование
- Д) организация

2. Установите соответствие между стилем самоменеджмента и его характеристикой:

| Стиль самоменеджмента | Характеристика |
|-----------------------|---|
| 1. Авторитарный | А) жесткое следование плану, минимальная гибкость, единоличные решения |
| 2. Демократический | Б) учет мнения команды, делегирование, коллективная выработка решений |
| 3. Ситуационный | В) адаптация стиля в зависимости от конкретной задачи, сроков, состава участников |
| 4. Либеральный | Г) минимальное вмешательство, высокая степень свободы подчиненных |

3. Выберите все верные утверждения о применении ситуационного подхода в самоменеджменте руководителя проекта. Обоснуйте.

- а) При жестких сроках и четкой технологии предпочтительнее авторитарный стиль.
- б) Ситуационный подход означает отсутствие системы в самоорганизации.
- в) Для творческих задач (разработка концепции) эффективнее демократический или либеральный стиль.
- г) Ситуационный подход требует от руководителя высокой рефлексии и диагностики.

4. Объясните, почему модель самоменеджмента А.К. Гастева («культура рабочего места») сохраняет актуальность для современного государственного служащего. Приведите примеры из офисной практики.

5. Какой стиль самоменеджмента наиболее предпочтителен для руководителя межведомственной проектной группы, если участники группы — представители разных министерств с высоким уровнем профессионализма, но ограниченным временем?

- а) авторитарный
- б) демократический

- в) либеральный
- г) ситуационный с элементами демократического

Кейс-задания

Кейс 1.2.1. Кризис в проектной команде

В проекте по цифровизации госуслуг команда состоит из IT-специалистов (предпочитают свободу и гибкость) и представителей заказчика (требуют строгой отчетности и регламентов). Руководитель проекта пытается применять единый авторитарный стиль, что вызывает конфликты.

Вопросы: 1) Какую модель самоменеджмента следует адаптировать руководителю? 2) Какие элементы ситуационного подхода можно применить? 3) Предложите конкретные меры по разрешению конфликта.

Кейс 1.2.2. Наследие «советской школы»

Начальник отдела, проработавший 30 лет, требует строгого соблюдения всех инструкций, лично контролирует каждый шаг сотрудников, подавляет инициативу. Молодые специалисты демотивированы, текучка кадров высокая.

Вопросы: 1) Какой стиль самоменеджмента использует начальник? 2) Какие риски это создает для выполнения проектов? 3) Какие изменения в стиле управления вы бы ему порекомендовали?

Кейс 1.2.3. Гибкий подход в государственном проекте

Руководитель регионального проекта «Бережливый регион» решил внедрить элементы agile-самоорганизации: командное планирование, ежедневные короткие стендапы, отсутствие жесткой иерархии. Но проектный офис требует отчетности по ГОСТ.

Вопросы: 1) Возможно ли сочетание agile и традиционного самоменеджмента в госсекторе? 2) Какие элементы можно адаптировать без нарушения регламентов? 3) Предложите гибридную модель.

Темы докладов / эссе

1. Эволюция моделей самоменеджмента: от Тейлора до Agile.
2. Стили самоменеджмента руководителя проектов ГЧП: сравнительный анализ.
3. Можно ли быть демократичным руководителем на государственной службе?
4. Модель самоменеджмента Л. Зайверта: пошаговое руководство для госслужащего.
5. Ситуационный самоменеджмент как ответ на неопределенность в проектной деятельности.
6. А.К. Гастев и его «Трудовые установки»: уроки для современного офиса.
7. Как я выбираю стиль самоорганизации в зависимости от задачи: личный опыт.

Тема 1.3. Постановка целей как основа самоменеджмента: технология SMART и метод

ОКР

Тестовые задания

1. Расположите шаги постановки цели по технологии SMART в логическом порядке:

- А) проверка достижимости (Achievable)
- Б) формулировка конкретного результата (Specific)
- В) установление временных рамок (Time-bound)
- Г) определение измеримых критериев (Measurable)
- Д) оценка релевантности (Relevant)

2. Установите соответствие между критерием SMART и его содержанием:

| Критерий SMART | Содержание |
|----------------|--|
| 1. Specific | А) цель должна иметь четкие сроки выполнения |
| 2. Measurable | Б) цель должна быть понятной, конкретной, без общих формулировок |
| 3. Achievable | В) цель должна быть достижимой, реалистичной с учетом ресурсов |
| 4. Relevant | Г) цель должна иметь количественные или качественные индикаторы |
| 5. Time-bound | Д) цель должна соответствовать стратегическим приоритетам |

3. Выберите все цели, сформулированные по SMART (обоснуйте):

- а) «Улучшить работу с обращениями граждан»
- б) «Сократить средний срок рассмотрения обращений граждан с 30 до 15 дней к 1 декабря текущего года»
- в) «Разработать и утвердить регламент взаимодействия с МФЦ до 01.10, обеспечив обучение не менее 20 сотрудников»
- г) «Повысить качество проектной документации»

4. В чем заключается разница между целью (Objective) и ключевым результатом (Key Result) в методологии OKR? Приведите пример для цели «Повысить эффективность проектного офиса».

5. Какая из следующих целей сформулирована наиболее корректно для государственного служащего?

- а) Стать лучшим сотрудником отдела
- б) Увеличить долю проектов, завершенных в срок, с 70% до 85% к концу года
- в) Поработать над качеством отчетности
- г) Оптимизировать процессы

Кейс-задания

Кейс 1.3.1. Амбициозная цель министерства

Министерство поставило задачу: «Обеспечить цифровую зрелость отрасли». Руководитель проектного офиса должен развернуть эту цель в конкретные показатели.

Вопросы: 1) Почему исходная формулировка не соответствует SMART? 2) Сформулируйте 3 ключевых результата (KR) по OKR. 3) Предложите измеримые показатели для каждого KR.

Кейс 1.3.2. Личный план развития госслужащего

Сотрудник хочет в течение года получить повышение до должности главного специалиста-эксперта. У него есть 2 года стажа, но нет опыта руководства проектами.

Вопросы: 1) Сформулируйте его профессиональную цель по SMART. 2) Разработайте 3 ключевых результата (какие шаги нужно сделать). 3) Какие риски могут помешать достижению цели?

Кейс 1.3.3. Годовая цель проектной команды

Команде проекта «Безопасные дороги» поставлена цель: «Снизить аварийность на 5% за год». Однако анализ показывает, что на динамику аварийности влияют многие факторы, не контролируемые проектом.

Вопросы: 1) Является ли эта цель корректной с точки зрения SMART? 2) Как скорректировать цель, чтобы она была достижимой и релевантной? 3) Предложите альтернативный KR, связанный с деятельностью команды.

Темы докладов / эссе

1. Технология SMART как инструмент повышения эффективности государственных служащих.
2. Внедрение OKR в органах власти: опыт российских регионов.
3. Типичные ошибки при постановке целей в государственных проектах.
4. Как согласовать личные цели госслужащего с целями государственной программы?
5. SMART vs OKR: сравнительный анализ и возможности интеграции.
6. Роль целеполагания в профилактике профессионального выгорания.
7. Моя профессиональная цель на год: формулировка по SMART и план достижения (эссе).

Раздел 2. Технологии планирования и организации личной деятельности

Тема 2.1. Анализ использования рабочего времени: хронометраж, фотография рабочего дня, выявление «поглотителей времени»

Тестовые задания (5)

1. Расположите этапы проведения хронометража рабочего времени в правильной последовательности:

- А) запись всех видов деятельности и их длительности

- Б) анализ структуры временных затрат
- В) определение цели хронометража
- Г) выявление «поглотителей времени»
- Д) разработка мероприятий по оптимизации

2. Установите соответствие между термином и его определением:

| Термин | Определение |
|-------------------------------|---|
| 1. Хронометраж | А) метод изучения затрат времени путем непрерывной фиксации всех видов деятельности в течение дня |
| 2. Фотография рабочего дня | Б) измерение длительности циклически повторяющихся операций |
| 3. Хронофаги | В) факторы и действия, приводящие к нерациональным потерям времени |
| 4. Метод моментных наблюдений | Г) выборочная фиксация состояний деятельности через случайные интервалы |

3. Выберите все действия, которые относятся к типичным «поглотителям времени» (хронофагам) в работе государственного служащего. Обоснуйте.

- а) работа в системе электронного документооборота
- б) несогласованные звонки и неподготовленные совещания
- в) выполнение срочных поручений руководителя, не входящих в плановые задачи
- г) четкое планирование дня с вечернего предыдущего дня
- д) многозадачность без приоритизации

4. Какие три показателя можно рассчитать на основе данных хронометража для оценки эффективности использования рабочего времени? Напишите формулы.

5. По итогам самофотографии рабочего дня выявлено, что на оперативные совещания тратится 2 часа (20% времени), на обработку электронной почты — 1,5 часа (15%), на несрочные звонки — 1 час (10%). Какие меры по оптимизации вы предложите в первую очередь?

Задачи

Задача 2.1.1. Сотрудник вел хронометраж в течение дня. Получены данные: работа с документами — 120 мин, совещание — 60 мин, телефонные разговоры — 45 мин, перерывы — 30 мин, работа в электронной почте — 90 мин, нерегламентированные отвлечения — 45 мин. Общая продолжительность рабочего дня — 480 мин. Рассчитайте долю полезного времени и долю потерь. Предложите норматив потерь для государственного учреждения (в %).

Задача 2.1.2. Норматив времени на подготовку еженедельного отчета составляет 2 часа. Сотрудник тратит на это 3 часа. Сколько времени теряется за месяц (4 недели)? Какой экономический эффект (в часах) даст оптимизация процесса на 50%?

Задача 2.1.3. В отделе 10 человек. Каждый тратит в среднем 30 минут в день на непродуктивное переключение между задачами (мультизадачность). Рассчитайте потерю рабочего времени отделом за неделю (5 дней) в часах и в человеко-днях.

Задача 2.1.4. По результатам фотографии рабочего дня руководителя проектного офиса выявлено: плановая деятельность — 40%, оперативное реагирование — 35%, потери — 25%. Какое целевое соотношение рекомендуется для руководителя? Предложите меры для достижения целевых показателей.

Задача 2.1.5. Сотрудник фиксирует время на чтение и ответы на письма: утром — 1 час, после обеда — 1 час, перед уходом — 30 мин. Всего 2,5 часа в день. Какова недельная потеря времени (5 дней)? Если внедрить метод «обработки писем дважды в день» по 30 минут, какова экономия?

Кейс-задания

Кейс 2.1.1. Хаос в проектном офисе

Сотрудники проектного офиса жалуются на постоянные отвлечения: звонки, срочные запросы от руководства, незапланированные совещания. Из-за этого срываются сроки плановых

работ по мониторингу проектов.

Вопросы: 1) Какие методы анализа времени следует применить для выявления причин? 2) Предложите систему защиты от «поглотителей времени» (не менее 3 правил). 3) Как внедрить культуру планирования в офисе?

Кейс 2.1.2. Утро чиновника

Начальник отдела начинает день с проверки почты (1 час), затем отвечает на звонки (1 час), затем участвует в оперативном совещании (1 час). Только к 11 часам он приступает к плановой работе. При этом важные стратегические задачи остаются на вторую половину дня, когда эффективность ниже.

Вопросы: 1) Какое правило тайм-менеджмента нарушается? 2) Как перестроить начало дня для повышения продуктивности? 3) Составьте оптимальный план утра руководителя.

Кейс 2.1.3. Чужой отчет

Сотрудник, который не несет ответственности за проект, тратит 2 часа в день на заполнение таблиц для отчета смежного отдела, потому что «так сложилось исторически». Руководство не знает об этом.

Вопросы: 1) К какому типу потерь относится эта деятельность? 2) Какой метод анализа поможет выявить проблему? 3) Какие действия следует предпринять?

Темы докладов / эссе

1. Хронометраж как первый шаг к повышению личной эффективности госслужащего.
2. «Поглотители времени» в цифровой среде: социальные сети, мессенджеры, уведомления.
3. Сравнительный анализ методов изучения затрат времени: преимущества и недостатки.
4. Как проводить самофотографию рабочего дня: пошаговая инструкция.
5. Типичные ошибки при анализе временных затрат в государственных учреждениях.
6. Опыт внедрения системного хронометража в проектном офисе региона N.
7. Мой личный хронометраж: открытия и выводы (эссе).

Тема 2.2. Инструменты планирования: матрица Эйзенхауэра, диаграмма Ганта, метод Альпы, ленточное планирование

Тестовые задания

1. Расположите шаги метода «Альпы» в правильной последовательности:

- А) фиксация задач (составление списка)
- Б) приоритизация (АВС, Эйзенхауэр)
- В) контроль и перенос несделанного
- Г) оценка длительности каждой задачи
- Д) резервирование времени на непредвиденные дела

2. Установите соответствие между квадрантом матрицы Эйзенхауэра и стратегией:

| Квадрант (важность/срочность) | Стратегия |
|-------------------------------|--|
| 1. Важные и срочные | А) делать в первую очередь, лично, немедленно |
| 2. Важные, но не срочные | Б) делегировать или выполнять во вторую очередь |
| 3. Не важные, но срочные | В) планировать на будущее, стратегические задачи |
| 4. Не важные и не срочные | Г) исключать, откладывать, минимизировать |

3. Выберите все утверждения, верно характеризующие диаграмму Ганта как инструмент планирования. Обоснуйте.

- а) Диаграмма Ганта позволяет визуализировать продолжительность задач и их зависимости.
- б) Диаграмма Ганта применима только для крупных проектов, но не для личного планирования.
- в) В диаграмме Ганта можно выделить критический путь проекта.
- г) Диаграмма Ганта не отражает ресурсное обеспечение задач.

4. В чем суть принципа Парето (80/20) применительно к планированию рабочего дня государственного служащего? Приведите пример.

5. Какое действие следует предпринять с задачей, попавшей в квадрант «важные, но не срочные»?

срочные»?

- а) немедленно приступить к выполнению
- б) делегировать подчиненному
- в) запланировать на будущее, выделив достаточно времени
- г) игнорировать, так как она не срочная

Задачи

Задача 2.2.1. Распределите следующие задачи государственного служащего по квадрантам матрицы Эйзенхауэра: 1) подготовка отчета для проектного комитета (срок завтра); 2) изучение нового регламента (нет срока); 3) ответ на звонок коллеги (несущественный вопрос); 4) стратегическое планирование портфеля проектов на следующий год. Укажите последовательность выполнения.

Задача 2.2.2. Составьте фрагмент диаграммы Ганта для проекта «Внедрение электронного документооборота»: задачи: А (3 дня), В (5 дней, зависит от А), С (4 дня, зависит от В), D (2 дня, может идти параллельно с С). Определите общую продолжительность проекта и критический путь.

Задача 2.2.3. Используя метод «Альпы», спланируйте свой завтрашний день (выделите 6 ключевых задач, оцените их длительность в часах, поставьте приоритеты А, В, С, зарезервируйте 1 час на форс-мажор). Запишите план в виде таблицы.

Задача 2.2.4. Вам поручено выполнить три задачи: 1) подготовить аналитическую записку (2 часа, приоритет А); 2) разобрать текущую почту (1 час, приоритет С); 3) принять участие в совещании в 11:00 (длительность 1 час, приоритет В). Ваш рабочий день с 9:00 до 18:00. Составьте оптимальное расписание с учетом правила «съешь лягушку».

Задача 2.2.5. На основе принципа Парето: 20% проектов дают 80% социального эффекта. В портфеле 10 проектов. Ранжируйте их по значимости и определите, какое минимальное количество проектов нужно реализовать в первую очередь, если ресурсы ограничены.

Кейс-задания

Кейс 2.2.1. Планирование недели руководителя

Руководитель проектного офиса на понедельник получил: срочное задание замминистра (к 14:00), плановое совещание с командой (11:00-12:00), подготовку еженедельного отчета (обычно 2 часа), 10 писем для согласования, визит делегации (15:00-16:00). Он начинает судорожно делать всё сразу и ничего не успевает.

Вопросы: 1) Примените матрицу Эйзенхауэра к этим задачам. 2) Какой метод планирования дня (Альпа, ленточное) вы порекомендуете? 3) Составьте конкретный почасовой план понедельника.

Кейс 2.2.2. Срыв сроков проекта

В проекте «Строительство ФОКа» работа по подготовке площадки должна была занять 10 дней, затем устройство фундамента – 15 дней. Из-за задержки с документами подготовка площадки затянулась на 15 дней. Подрядчик требует переноса сдачи объекта на месяц.

Вопросы: 1) Постройте диаграмму Ганта исходного плана. 2) Покажите влияние задержки на критический путь. 3) Какие меры можно предпринять для сокращения отставания?

Кейс 2.2.3. Утро государственного служащего

Сотрудник приходит на работу в 9:00. Первым делом он включает телевизор, пьет чай, затем просматривает новости в Интернете. К 10:00 он приступает к работе, но через каждые 15 минут отвлекается на мессенджеры.

Вопросы: 1) Какие правила планирования нарушаются? 2) Как принцип Парето может помочь перестроить утро? 3) Предложите ритуал начала дня для повышения продуктивности.

Темы докладов / эссе

1. Матрица Эйзенхауэра: классический инструмент в современном госуправлении.
2. Диаграмма Ганта для личного планирования: возможности и ограничения.
3. Метод «Альпы» как ежедневная система планирования чиновника.

4. Ленточное планирование: как организовать работу в условиях многозадачности.
5. Принцип Парето в управлении государственными проектами.
6. Ошибки планирования, которые совершают руководители проектных офисов.
7. Мой идеальный рабочий день: план по методу «Альпы» (эссе).

Тема 2.3. Делегирование полномочий и управление поручениями в системе государственного управления

Тестовые задания

1. Расположите этапы процесса делегирования в правильной логической последовательности:

- А) определение задач, подлежащих делегированию
- Б) выбор подчиненного для делегирования
- В) формулировка задания, сроков и полномочий
- Г) контроль выполнения и обратная связь
- Д) предоставление необходимых ресурсов

2. Установите соответствие между уровнем делегирования и формулировкой поручения:

| Уровень | Формулировка |
|---|--|
| 1. «Сделай сам» | А) «Выполните задание и доложите о результате» |
| 2. «Сделай и доложи» | Б) «Задача остается за мной» |
| 3. «Сделай, доложи результат, и действуй» | В) «Выполните, проинформируйте о ходе, далее действуйте по своему усмотрению» |
| 4. «Полная свобода» | Г) «Действуйте в рамках своих полномочий, информируйте только при отклонениях» |

3. Выберите все задачи, которые целесообразно делегировать начальником отдела подчиненному. Обоснуйте.

- а) утверждение стратегии развития отдела
- б) сбор информации для ежеквартального отчета
- в) подписание контракта с крупным поставщиком
- г) подготовка проекта ответа на обращение гражданина по типовой ситуации
- д) участие в совещании с заместителем министра

4. Что из перечисленного НЕ является препятствием для эффективного делегирования в государственном органе?

- а) боязнь, что подчиненный сделает лучше
- б) отсутствие четких должностных инструкций
- в) наличие утвержденного регламента взаимодействия
- г) недоверие к компетенциям сотрудника

5. Какое утверждение о делегировании является верным?

- а) делегирование снимает с руководителя ответственность за результат
- б) делегировать можно только рутинные, неважные задачи
- в) эффективное делегирование развивает подчиненных и высвобождает время руководителя
- г) делегирование запрещено для государственных гражданских служащих

Задачи

Задача 2.3.1. Начальник отдела имеет 15 подчиненных. Какие из перечисленных задач он должен выполнить лично, а какие может делегировать (укажите кому и почему): 1) подписание исходящих писем; 2) разработка проекта положения об отделе; 3) подготовка справки по запросу прокуратуры (типовая); 4) участие в стратегической сессии; 5) контроль соблюдения трудовой дисциплины.

Задача 2.3.2. Сформулируйте поручение подчиненному для каждого из четырех уровней делегирования на примере задачи «Подготовить анализ исполнения бюджета проекта за месяц».

Задача 2.3.3. Руководитель ежемесячно тратит 8 часов на проверку и корректировку отчетов, которые могли бы готовить его заместитель (30% времени) и два специалиста (по 20%). Зарплата

руководителя — 300 руб./час, заместителя — 200 руб./час, специалистов — 150 руб./час. Рассчитайте экономию времени и финансов при условии полного делегирования подготовки отчетов.

Задача 2.3.4. Составьте чек-лист из 5 пунктов для проверки готовности задачи к делегированию (вопросы, которые должен задать себе руководитель перед делегированием).

Задача 2.3.5. Сотрудник получил делегированную задачу, но не справился в срок, ссылаясь на то, что ему не хватило полномочий для запроса данных из смежного отдела. Какая ошибка допущена при делегировании? Предложите корректирующие действия.

Кейс-задания

Кейс 2.3.1. Руководитель-«сверхчеловек»

Начальник управления не делегирует никаких задач, ссылаясь на то, что «никто не сделает лучше меня». В результате он перерабатывает, подчиненные простаивают, текучка кадров растет.

Вопросы: 1) Каковы причины такого поведения? 2) Какие риски для организации? 3) Предложите план постепенного внедрения делегирования.

Кейс 2.3.2. Провал делегирования

Руководитель проекта поручил молодому специалисту подготовить паспорт регионального проекта. Специалист не уточнил требования, сделал ошибки в показателях, и проект не прошел согласование. Руководитель обвинил специалиста в некомпетентности.

Вопросы: 1) Какие этапы делегирования были пропущены? 2) Кто несет ответственность за конечный результат? 3) Как следовало правильно организовать делегирование?

Кейс 2.3.3. Делегирование в проектной команде

Руководитель проектного офиса регулярно поручает сотрудникам срочные задания, не объясняя контекста и не контролируя промежуточные результаты. Сотрудники боятся задавать вопросы, допускают ошибки.

Вопросы: 1) Какой принцип обратной связи нарушается? 2) Предложите регламент выдачи поручений (устных и письменных). 3) Как организовать контроль без микроменеджмента?

Темы докладов / эссе (7)

1. Делегирование как инструмент развития государственных гражданских служащих.
2. Типичные ошибки делегирования в органах власти и их последствия.
3. Культура делегирования: как преодолеть страх «потерять контроль».
4. Делегирование и ответственность: правовые аспекты на государственной службе.
5. Уровни делегирования: когда и какой применять в проектной деятельности.
6. Контроль делегированных задач: как не превратиться в «надзирателя».
7. Мой опыт делегирования (или почему я боюсь делегировать): эссе.

Раздел 3. Эффективные коммуникации, управление стрессом и развитие лидерского потенциала

Тема 3.1. Организация деловых коммуникаций и совещательной деятельности

Тестовые задания

1. Расположите этапы подготовки к совещанию в правильной последовательности:

- А) определение цели и повестки
- Б) формирование списка участников
- В) рассылка материалов для ознакомления
- Г) регламентация времени (тайминг)
- Д) назначение даты, времени, места

2. Установите соответствие между ролью на совещании и её функцией:

| Роль | Функция |
|--------------|---|
| 1. Модератор | А) ведет протокол, фиксирует решения |
| 2. Секретарь | Б) управляет процессом обсуждения, соблюдением регламента |
| 3. Докладчик | В) выступает с основным сообщением по вопросу |

| | |
|-------------|--|
| 4. Участник | Г) задает вопросы, высказывает мнения, участвует в голосовании |
|-------------|--|

3. Выберите все правила эффективной деловой переписки по электронной почте. Обоснуйте.

- а) тема письма должна отражать суть вопроса
- б) в одном письме следует затрагивать несколько разных тем
- в) использование смайликов и неформальных выражений недопустимо в госорганах
- г) письмо должно содержать четкий призыв к действию (срок, ответственный)
- д) поле «Кому» заполняется первым, чтобы случайно не отправить незаконченное письмо

4. Почему метод GTD (Getting Things Done) рекомендуется для обработки входящих информационных потоков? Сформулируйте основное правило метода.

5. Какая из следующих тем для письма является наиболее корректной с точки зрения делового этикета?

- а) «Вопрос»
- б) «Срочно!!!»
- в) «О согласовании паспорта регионального проекта «Чистая вода» (срок до 15.03)
- г) «Здравствуйтесь, у меня к вам вопрос по проекту»

Задачи

Задача 3.1.1. Составьте шаблон электронного письма для направления запроса в смежное ведомство о предоставлении данных для проекта (укажите: получатель, тема, приветствие, основная часть с указанием сроков, подпись).

Задача 3.1.2. Совещание запланировано на 1 час. Повестка включает 4 вопроса. Распределите время между вопросами, если на первый вопрос отводится 40% времени, на второй – 30%, на третий и четвертый – по 15%. Рассчитайте время в минутах на каждый вопрос и на организационные моменты (открытие, закрытие).

Задача 3.1.3. Сотрудник получает 50 писем в день, тратит на чтение каждого в среднем 3 минуты, а на ответ – 2 минуты. 30% писем не требуют ответа. Сколько времени уходит на почту ежедневно? Как сократить это время до 1 часа?

Задача 3.1.4. Разработайте регламент совещания проектной команды (продолжительностью 1 час, 8 человек). Укажите: максимальную длительность доклада, правила задавания вопросов, порядок принятия решений, процедуру фиксации протокола.

Задача 3.1.5. По итогам совещания принято 5 решений. Для каждого назначены ответственные и сроки. Составьте таблицу протокола (поручения) в соответствии с делопроизводственными стандартами.

Кейс-задания

Кейс 3.1.1. Совещание-«пустышка»

Заместитель министра созвал совещание с участием 25 человек. Повестка не была разослана, докладчики выходили за рамки регламента, решения не фиксировались. Через 3 часа участники разошлись, не поняв, что нужно делать.

Вопросы: 1) Какие правила подготовки и проведения совещания нарушены? 2) Предложите конкретные меры по каждому нарушению. 3) Как должен выглядеть протокол такого совещания?

Кейс 3.1.2. Конфликтная переписка

Начальник отдела в резкой форме раскритиковал подчиненного за ошибку в отчете, скопировав письмо всем сотрудникам. Подчиненный ответил также резко, с копированием вышестоящего руководства.

Вопросы: 1) Какие нормы служебного этикета нарушены? 2) Как следовало правильно обсудить ошибку? 3) Напишите корректный вариант письма начальника подчиненному (конструктивная критика).

Кейс 3.1.3. Информационная перегрузка

Сотрудник проектного офиса одновременно участвует в 5 чатах в мессенджере, получает сотни уведомлений, читает письма на трех почтовых ящиках. Из-за этого он не успевает выполнять проектную работу.

Вопросы: 1) Как метод GTD может помочь в этой ситуации? 2) Какие правила работы с информационными каналами вы предложите? 3) Как научиться говорить «нет» несрочным запросам?

Темы докладов / эссе (7)

1. Технология проведения эффективных совещаний в органах власти.
2. Культура деловой переписки как элемент профессиональной компетенции госслужащего.
3. Метод GTD: адаптация для государственного служащего.
4. Электронная почта как поглотитель времени: как вернуть себе контроль.
5. Речевой этикет государственного служащего в письменной и устной коммуникации.
6. Мессенджеры на службе: плюсы и минусы для проектной деятельности.
7. Мой идеальный протокол совещания (эссе с примером).

Тема 3.2. Эмоциональный интеллект и управление стрессом

Тестовые задания

1. Расположите компоненты эмоционального интеллекта по Д. Гоулману в логической последовательности развития (от внутренних к внешним):

- А) саморегуляция
- Б) самосознание
- В) социальные навыки
- Г) эмпатия
- Д) мотивация

2. Установите соответствие между техникой саморегуляции и её сутью:

| Техника | Суть |
|--------------------------------------|--|
| 1. Дыхательная гимнастика | А) мысленное переключение на приятные образы |
| 2. Прогрессивная мышечная релаксация | Б) замедление и углубление дыхания для снижения напряжения |
| 3. Визуализация | В) поочередное напряжение и расслабление групп мышц |
| 4. Тайм-аут | Г) кратковременный перерыв для восстановления |

3. Выберите все признаки эмоционального выгорания (по К. Маслач). Обоснуйте.

- а) повышенная эмпатия и желание помогать
- б) эмоциональное истощение, чувство пустоты
- в) деперсонализация (циничное отношение к людям)
- г) высокая работоспособность и увлеченность работой
- д) редукция профессиональных достижений (ощущение неэффективности)

4. Почему развитие эмоционального интеллекта особенно важно для руководителя проекта в органах власти? Приведите два аргумента.

5. Какая из техник наиболее эффективна в ситуации, когда госслужащий получил несправедливое замечание от начальника и чувствует гнев?

- а) немедленно возразить и отстаивать свою позицию
- б) сделать глубокий вдох и взять паузу, предложив обсудить позже
- в) уйти в длительный неоплачиваемый отпуск
- г) написать жалобу в трудовую инспекцию

Задачи

Задача 3.2.1. Проведите самооценку уровня стресса по 10-балльной шкале (1 – нет стресса, 10 – высокий стресс). Опишите три основных фактора стресса в вашей профессиональной (учебной) деятельности. Для каждого предложите технику снижения.

Задача 3.2.2. Составьте личный план профилактики выгорания на месяц, включив: физическую активность (2-3 вида), режим сна, хобби, социальные контакты, обучение.

Задача 3.2.3. Начальник отдела постоянно повышает голос, критикует при всех. У вас участились головные боли, снизилась работоспособность. Опишите стратегию поведения с

использованием принципов эмоционального интеллекта.

Задача 3.2.4. Вы – руководитель проекта. Член команды допускает ошибку, из-за которой срывается срок. Ваша первая реакция – гнев и желание наказать. Используя технику саморегуляции (пауза, переключение), напишите, как вы преобразуете гнев в конструктивное обсуждение.

Задача 3.2.5. Разработайте памятку «Антистресс для госслужащего» из 5 пунктов (короткие, конкретные, выполнимые на рабочем месте).

Кейс-задания

Кейс 3.2.1. Срыв на совещании

Руководитель проектного офиса на совещании, получив критику от заказчика за срыв сроков, вспылил, накричал на сотрудников и вышел из кабинета. После совещания он чувствует стыд и страх за свою карьеру.

Вопросы: 1) Какие навыки эмоционального интеллекта ему не хватает? 2) Как следовало поступить в момент критики? 3) Как восстановить репутацию после инцидента?

Кейс 3.2.2. Цифровой стресс

Госслужащий вынужден круглосуточно отвечать на сообщения в рабочих чатах. Он не выключает уведомления даже ночью, боится пропустить срочное поручение. Появилась бессонница, раздражительность.

Вопросы: 1) К каким последствиям может привести такой режим? 2) Какие границы нужно установить в использовании мессенджеров? 3) Предложите переговорную стратегию с руководством о нормах ответа.

Кейс 3.2.3. Эмпатия к заявителю

Сотрудник отдела по работе с обращениями граждан ежедневно общается с людьми в тяжелой жизненной ситуации. У него накопилось эмоциональное истощение, он стал отвечать формально, грубо.

Вопросы: 1) Какая стадия выгорания описана? 2) Какие организационные меры может принять руководство для поддержки таких сотрудников? 3) Какие техники самопомощи может использовать сам сотрудник?

Темы докладов / эссе

1. Эмоциональный интеллект как ключевая компетенция руководителя проекта.
2. Профилактика эмоционального выгорания на государственной гражданской службе.
3. Дыхательные техники и их применение в рабочей обстановке.
4. Как сохранить эмпатию, не выгорая: опыт социальных служб.
5. Культура обратной связи в органах власти: конструктивная критика.
6. Work-life balance на госслужбе: миф или реальность?
7. Мой опыт преодоления стресса на экзамене / проекте (эссе).

Тема 3.3. Самоменеджмент руководителя проектов: лидерские качества, управление изменениями и развитие карьеры

Тестовые задания

1. Расположите этапы управления изменениями по модели Курта Левина в правильной последовательности:

- А) замораживание (стабилизация новых практик)
- Б) размораживание (подготовка к изменениям)
- В) движение (внедрение изменений)

2. Установите соответствие между лидерским качеством и его проявлением в проектном управлении:

| Качество | Проявление |
|-------------------|--|
| 1. Проактивность | А) умение аргументировать свою позицию и склонять к ней других |
| 2. Убедительность | Б) способность действовать на опережение, предвидеть риски |

| | |
|------------------------|---|
| 3. Стрессоустойчивость | В) готовность взять на себя ответственность за неудачу |
| 4. Ответственность | Г) сохранение работоспособности в критических ситуациях |

3. Выберите все утверждения, верно характеризующие карьерное развитие государственного служащего. Обоснуйте.

- а) Карьерный рост возможен только через назначение на вышестоящую должность.
- б) Альтернативный путь – развитие экспертной компетенции (профессиональное мастерство).
- в) Индивидуальный план профессионального развития (ИППР) является обязательным документом.

г) Наставничество – один из методов развития кадрового резерва.

4. Какое из действий является проявлением лидерства, а не просто менеджмента?

- а) контроль сроков исполнения поручений
- б) вдохновение команды на достижение амбициозной цели
- в) составление диаграммы Ганта
- г) подготовка отчетности

5. Что означает термин «agile-самоменеджмент» применительно к руководителю проекта?

- а) способность быстро перестраивать планы и подходы в условиях неопределенности
- б) жесткое следование первоначальному плану
- в) полное отсутствие планирования
- г) использование только каскадной модели

Задачи

Задача 3.3.1. На основе модели К. Левина опишите процесс внедрения электронного документооборота в вашем подразделении (гипотетически). Для каждого этапа укажите 2-3 конкретных действия.

Задача 3.3.2. Составьте индивидуальный план профессионального развития (ИППР) государственного служащего на год по форме: разделы – повышение квалификации (курсы, вебинары), самообразование (литература), развитие навыков (практика), наставничество.

Задача 3.3.3. Вы – руководитель проекта. Команда сопротивляется внедрению нового программного продукта для управления проектами, ссылаясь на «лишнюю работу». Напишите убедительную речь (3-4 абзаца), используя принципы лидерства.

Задача 3.3.4. Ранжируйте по важности для руководителя проектов в госсекторе следующие компетенции: стратегическое мышление, технические навыки (MS Project), эмпатия, умение делегировать, знание 44-ФЗ. Обоснуйте свой выбор.

Задача 3.3.5. Разработайте чек-лист для самодиагностики готовности госслужащего к переходу на руководящую должность (не менее 5 пунктов).

Кейс-задания

Кейс 3.3.1. Новый руководитель «со стороны»

В проектный офис назначен руководитель из коммерческого сектора. Он не знаком с бюрократическими процедурами, но обладает высокими лидерскими качествами. Команда (опытные госслужащие) относится к нему настороженно.

Вопросы: 1) Какие вызовы стоят перед новым руководителем? 2) Какие лидерские качества помогут ему адаптироваться? 3) Предложите план первых 100 дней.

Кейс 3.3.2. Сопротивление изменениям

В министерстве реформируют систему проектного управления: переход на новые стандарты отчетности. Большинство сотрудников считает, что «и так сойдет», игнорируют новые требования.

Вопросы: 1) Какую модель управления изменениями вы примените? 2) Как преодолеть фазу «отрицания»? 3) Назовите «агентов изменений» и их роль.

Кейс 3.3.3. Карьерный тупик

Специалист с 10-летним стажем, отличный эксперт в проектной деятельности, но не имеет управленческих амбиций. Он чувствует, что его карьера остановилась, теряет мотивацию.

Вопросы: 1) Какие альтернативные варианты карьерного развития возможны без повышения в должности? 2) Какова роль наставничества? 3) Предложите для него индивидуальный план развития (акцент на экспертность).

Темы докладов / эссе

1. Лидер и менеджер в государственном проекте: сходства и различия.
2. Управление изменениями: как преодолеть бюрократическое сопротивление.
3. Карьерная лестница госслужащего-управленца: этапы и компетенции.
4. Наставничество как инструмент развития самоменеджмента молодых специалистов.
5. Agile-самоменеджмент: вызовы цифровой трансформации госуправления.
6. Имидж руководителя проектного офиса: как формировать и поддерживать.
7. Моя карьерная цель и план её достижения (эссе).

Критерии оценки тестовых заданий (закрытого и комбинированного типа: на последовательность, соответствие, множественный выбор с обоснованием, открытые аналитические/расчётные)

| Оценка (баллы) | Критерии для заданий на последовательность / соответствие | Критерии для заданий множественного выбора с обоснованием | Критерии для заданий открытого типа (аналитических / расчётных) |
|-----------------------|--|---|--|
| 5 (отлично) | Полностью верная последовательность / все пары соответствия установлены верно. | Выбраны все правильные варианты, дано чёткое, логичное обоснование (с опорой на теорию, без ошибок). | Ответ полный, развёрнутый, содержит необходимые расчёты (где нужно), ссылки на теорию, примеры, выводы. Отсутствуют фактические и логические ошибки. |
| 4 (хорошо) | Допущена одна ошибка (например, переставлены два соседних элемента или одна пара неверна). | Выбраны все правильные варианты, но обоснование неполное, слишком общее, с незначительными неточностями. | Ответ в целом верный, но допущены незначительные неточности (например, неполный перечень факторов, отсутствует один шаг в рассуждении, арифметическая ошибка, не повлиявшая на суть вывода). |
| 3 (удовлетворительно) | Допущены две ошибки (две пары неверны или последовательность нарушена в двух местах). | Выбраны не все верные варианты (пропущен один верный или добавлен один неверный), обоснование слабое, формальное. | Ответ неполный: раскрыта только часть вопроса, отсутствуют примеры, нет ссылок на теорию, расчёты содержат грубые |

| | | | |
|----------------------------|--|--|--|
| | | | ошибки, но основная мысль понятна. |
| 2 (неудовлетворительно) | Допущено три и более ошибок. | Выбрано менее половины верных вариантов или обоснование полностью отсутствует. | Ответ поверхностный, содержит грубые теоретические ошибки, расчёты неверны, выводы противоречат условию. |
| 1 (плохо) | Задание не выполнено или все ответы неверны. | Задание не выполнено, нет выбора и обоснования. | Ответ отсутствует, полностью не по существу вопроса. |

Примечание: для заданий закрытого типа с выбором одного правильного ответа (не входящих в комбинированные) можно применять: 5 – верно, 0 – неверно. Но выше приведены критерии для комбинированных заданий, которые включают требование обоснования или последовательности.

Критерии оценки кейсовых заданий (полнота анализа, обоснованность, практическая применимость)

| Оценка (баллы) | Критерии |
|----------------------------|---|
| 5 (отлично) | <ul style="list-style-type: none"> – Верно идентифицированы все ключевые проблемы ситуации. – Анализ проведён с использованием не менее двух теорий/моделей (например, модели управления проектами, модели рисков, модели жизненного цикла, портфельного управления и др.). – Предложено 3–4 конкретных, реализуемых в государственном секторе шага (или ответа на поставленные вопросы). – Решение обосновано, учтены возможные ограничения (бюджетные, правовые, этические). – Сформулированы чёткие выводы. |
| 4 (хорошо) | <ul style="list-style-type: none"> – Проблема определена правильно, но использована только одна теоретическая модель или анализ неполный. – Предложено 2–3 шага без детализации ограничений. – В целом решение реалистично и соответствует специфике госслужбы, но не хватает глубины или одного из элементов обоснования. |
| 3 (удовлетворительно) | <ul style="list-style-type: none"> – Проблема выделена, но анализ поверхностный, без опоры на теорию. – Предложен один очевидный шаг или решение носит формальный характер, не учитывает особенности государственного управления. – Ответ даёт частичное понимание ситуации. |
| 2 (неудовлетворительно) | <ul style="list-style-type: none"> – Ситуация проанализирована неверно, ключевые проблемы не выявлены. – Предложенные действия нереалистичны или не связаны с проблемой. – Отсутствуют ссылки на теорию. |
| 1 (плохо) | <ul style="list-style-type: none"> – Задание не выполнено, ответ отсутствует или полностью не по теме кейса. |

Критерии оценки решения задач

| Оценка (баллы) | Критерии |
|----------------|--|
| 5 (отлично) | <ul style="list-style-type: none"> – Формулы или метод решения выбраны верно. – Все расчёты выполнены без ошибок (арифметических, логических). |

| | |
|-------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> – Ответ содержит интерпретацию полученных результатов (выводы, рекомендации). – При необходимости – единицы измерения указаны, графические построения (сетевые графики) выполнены аккуратно. |
| 4 (хорошо) | <ul style="list-style-type: none"> – Ход решения верный, но допущена одна незначительная арифметическая ошибка, не повлиявшая на общий вывод. – Вывод сформулирован, но не полностью раскрыт или недостаточно обоснован. – Графическое представление (например, диаграмма Ганта, сетевой график) имеет незначительные неточности. |
| 3 (удовлетворительно) | <ul style="list-style-type: none"> – Использована правильная формула, но в расчётах есть грубые ошибки (например, неверно подставлены значения), из-за чего получен неверный численный результат. – Вывод отсутствует или не соответствует полученным числам. – Часть решения отсутствует. |
| 2 (неудовлетворительно) | <ul style="list-style-type: none"> – Метод решения выбран неверно (например, для EVM используются не те показатели). – Расчёты полностью неверны. – Выводы не сделаны или противоречат условию. |
| 1 (плохо) | <ul style="list-style-type: none"> – Задание не выполнено, решение отсутствует, или представлены только общие фразы без расчётов. |

Критерии оценки эссе / доклада

| Баллы | Критерии |
|-------|--|
| 5 | Структура: введение, основная часть, заключение. Раскрыта тема с привлечением не менее 3 научных источников (учебники, статьи). Использованы модели ОП (теории) для анализа. Приведены конкретные примеры из госуправления. Личная позиция аргументирована. Оформление соответствует требованиям (ссылки, список лит-ры, грамотность). |
| 4 | Тема раскрыта, но источников менее 3 или примеры из госсектора общие. Есть незначительные нарушения структуры или ошибки в оформлении. Личная позиция выражена, но слабо аргументирована. |
| 3 | Содержание поверхностное, теория не применена или грубо искажена. Примеры отсутствуют или не относятся к теме. Нарушена структура, много орфографических ошибок. |

5.3. Два тематических блока дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ).

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

| Наименование контрольной точки | Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся | Коэффициент веса контрольной точки | Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО) |
|--------------------------------|---|------------------------------------|---|
| КТ 1 | 100 | 0,1 | 10 |
| КТ 2 | 100 | 0,1 | 10 |
| КТ 3 | 100 | 0,1 | 10 |
| Итого: | x | 0,3 | 30 |

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся рамках КТ и типовые оценочные материалы:

По дисциплине предусмотрены 2 контрольные точки (КТ1, КТ2, КТ3). Каждая соответствует одному разделу. Каждый тест КТ состоит из 30 заданий. Максимальная оценка за тест КТ – 100 баллов.

Контрольная точка 1 (Раздел 1. Теоретико-методологические основы самоменеджмента)

Компетенции: ПК-1.1

Темы: 1.1 Сущность, принципы и функции самоменеджмента; 1.2 Модели и стили самоменеджмента; 1.3 Постановка целей (SMART, OKR)

Задание 1

Установите соответствие между функцией самоменеджмента и её типичным вопросом, который задаёт себе государственный служащий.

| Функция самоменеджмента | Типичный вопрос |
|-------------------------|--|
| 1. Целеполагание | А. «Что я уже сделал? Что не успел?» |
| 2. Планирование | Б. «Чего я хочу достичь? Какова моя главная цель?» |
| 3. Организация | В. «Как распределить задачи по времени и ресурсам?» |
| 4. Контроль | Г. «Как привести в порядок рабочее место и документы?» |

Ответ запишите в виде: 1-Б, 2-В, 3-Г, 4-А.

Задание 2

Расположите этапы реализации принципа «системность» в самоменеджменте руководителя проектного офиса в логической последовательности (от постановки цели до подведения итогов).

- А) Регулярная оценка эффективности самоорганизации
- Б) Определение долгосрочных профессиональных целей
- В) Корректировка методов самоуправления на основе анализа
- Г) Выбор методов и инструментов самоорганизации
- Д) Внедрение выбранных инструментов в повседневную практику

Ответ запишите в виде последовательности букв (например, Б, Г, Д, А, В).

Задание 3

Выберите все верные утверждения о применении ситуационного подхода в самоменеджменте государственного служащего. **Кратко обоснуйте** свой выбор (1–2 предложения).

- а) При жёстких сроках и типовой задаче (например, подготовка отчёта по форме) эффективнее авторитарный стиль самоорганизации.
- б) Ситуационный подход означает, что самоорганизация не нужна – всё зависит от обстоятельств.
- в) Для креативных задач (разработка концепции проекта) полезен демократический стиль (учёт мнений, мозговой штурм).
- г) Руководитель межведомственной проектной группы всегда должен использовать только либеральный стиль.

Ответ: укажите буквы и напишите обоснование.

Задание 4

Сформулируйте **одну профессиональную цель** для государственного служащего – руководителя проектов – в полном соответствии с критериями **SMART**. Затем переформулируйте **ту же цель в формате OKR** (Objective + 2 Key Results).

Пояснение: цель должна быть из сферы государственного и муниципального управления, проектной деятельности.

Задание 5

Установите соответствие между моделью самоменеджмента и её ключевой идеей.

| Модель самоменеджмента | Ключевая идея |
|---------------------------|---|
| 1. Модель Л. Зайверта | А. Культура рабочего места, устранение лишних движений, экономия времени |
| 2. Модель А.К. Гастева | Б. Пять шагов: целеполагание – планирование – принятие решений – организация – контроль |
| 3. Модель Д. Аллена (GTD) | В. Полная разгрузка головы, фиксация всех задач во внешней системе |

Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В.

Задание 6

Выберите все цели, которые сформулированы по SMART (корректно). **Обоснуйте** свой выбор.

- а) «Повысить качество проектной документации в 2026 году».
- б) «Увеличить долю проектов, завершённых в срок, с 70% до 85% к 31 декабря текущего года».
- в) «Сделать проектное управление лучше».
- г) «Разработать и утвердить регламент взаимодействия с подрядчиками до 1 марта, обеспечив обучение не менее 10 сотрудников».

Ответ: укажите буквы и краткое обоснование.

Задание 7

В министерстве принято решение внедрить **OKR** для команды проектного офиса. Команда состоит из 5 человек, каждый отвечает за свой проект. Руководитель проектного офиса предлагает поставить **один общий Objective** на квартал и 3 Key Results для всей команды.

Вопросы:

1. Какие преимущества даёт такой подход для государственного органа?
2. Какие риски возникают при «общем» Objective без привязки к индивидуальным результатам?
3. Предложите структуру OKR для проектного офиса (напишите один Objective и два Key Results).

Контрольная точка 2 (Раздел 2. Технологии планирования и организации личной деятельности)

Компетенции: ПК-1.1

Темы: 2.1 Анализ использования рабочего времени (хронометраж, фотография дня, поглотители); 2.2 Инструменты планирования (матрица Эйзенхауэра, диаграмма Ганта, метод Альпы); 2.3 Делегирование полномочий и управление поручениями.

Задание 1

Установите соответствие между методом изучения рабочего времени и его характеристикой.

| Метод | Характеристика |
|-------------------------------|---|
| 1. Хронометраж | А. Непрерывная фиксация всех видов деятельности в течение всего дня |
| 2. Фотография рабочего дня | Б. Измерение длительности циклически повторяющихся операций |
| 3. Самофотография | В. Фиксация затрат времени самим работником по заданной форме |
| 4. Метод моментных наблюдений | Г. Выборочная регистрация состояний через случайные интервалы |

Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Г.

Задание 2

Расположите шаги метода «Альпы» (дневное планирование) в правильной последовательности.

- А) Резервирование времени на непредвиденные дела (буфер)
- Б) Контроль и перенос несделанного на следующий день
- В) Фиксация всех задач (составление списка)
- Г) Приоритизация задач (АВС, Эйзенхауэр)
- Д) Оценка длительности каждой задачи

Ответ: В, Д, Г, А, Б.

Задание 3

Выберите все действия, которые относятся к **типичным «поглотителям времени» (хронофагам)** в работе государственного служащего. **Обоснуйте** выбор.

- а) Плановое совещание с чёткой повесткой и регламентом.
- б) Неструктурированные телефонные звонки без предварительной договорённости.
- в) Постоянное переключение между электронной почтой, мессенджерами и отчётами (многозадачность).
- г) Утренний хронометраж своей деятельности.

Ответ: буквы и обоснование.

Задание 4

На основе данных хронометража: **общая продолжительность рабочего дня – 480 мин.** Зафиксировано:

- плановая работа – 200 мин
- оперативные совещания – 90 мин
- обработка электронной почты – 70 мин
- непродуктивные отвлечения (разговоры, чаепития) – 60 мин
- перерывы (обед, регламентированные) – 60 мин

Рассчитайте **долю полезного времени (плановая работа + совещания по делу)** и **долю потерь (непродуктивные отвлечения)**. Предложите **три конкретных мероприятия** для сокращения потерь.

Задание 5

Установите соответствие между уровнем делегирования и формулировкой поручения для подчинённого.

| Уровень делегирования | Формулировка поручения |
|---|---|
| 1. «Сделай сам» (без права перепоручения) | А. «Выполните задание, доложите о результате. Дальше действуйте по своему усмотрению». |
| 2. «Сделай и доложи» | Б. «Подготовьте проект ответа, я подпишу». |
| 3. «Сделай, доложи результат, и действуй» | В. «Разберитесь и действуйте в рамках ваших полномочий, информируйте только при отклонениях». |
| 4. «Полная свобода в рамках полномочий» | Г. «Задача остаётся за мной, вы только собираете информацию». |

Ответ: 1-Г, 2-Б, 3-А, 4-В.

Задание 6

Выберите все задачи, которые **целесообразно делегировать** начальником отдела подчинённому (с учётом специфики государственной службы). Обоснуйте.

- а) Подписание финансовых документов, отнесённых к компетенции руководителя.
- б) Сбор и сводка статистических данных по проектам (типовая, регламентированная работа).
- в) Утверждение стратегии развития отдела.
- г) Подготовка проекта ответа на типовое обращение гражданина.

Ответ: укажите буквы и краткое обоснование.

Задание 7

Руководитель проектного офиса поручил сотруднику подготовить аналитическую записку по итогам мониторинга проектов, **не уточнив сроки, формат и не проверив компетенции** сотрудника. Сотрудник не справился, отчёт сдан с задержкой и с ошибками.

Вопросы:

1. Какие этапы делегирования были пропущены?
2. Кто несёт ответственность за конечный результат перед вышестоящим руководством?
3. Опишите правильную процедуру делегирования этой задачи (по шагам).

Контрольная точка 3 (Раздел 3. Эффективные коммуникации, управление стрессом и развитие лидерского потенциала)

Компетенции: ПК-1.1

Темы: 3.1 Организация деловых коммуникаций и совещательной деятельности; 3.2 Эмоциональный интеллект и управление стрессом; 3.3 Самоменеджмент руководителя проектов (лидерство, управление изменениями, карьера).

Задание 1

Установите соответствие между ролью участника совещания и её основной функцией.

| Роль | Функция |
|------------------------------|---|
| 1. Модератор | А. Фиксация принятых решений и поручений |
| 2. Секретарь | Б. Управление процессом обсуждения, соблюдение регламента |
| 3. Докладчик | В. Выступление по основному вопросу повестки |
| 4. Ответственный исполнитель | Г. Исполнение поручения, отчёт о результатах |

Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Г.

Задание 2

Расположите компоненты эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману) в порядке **от внутриличностных к межличностным**.

- А) Эмпатия
- Б) Самосознание
- В) Социальные навыки (управление отношениями)
- Г) Саморегуляция
- Д) Мотивация

Ответ: Б, Г, Д, А, В.

Задание 3

Выберите все признаки **эмоционального выгорания** (по К. Маслач), которые требуют вмешательства. **Обоснуйте** выбор.

- а) Эмоциональное истощение, чувство пустоты после работы.
- б) Повышенная эмпатия и желание помогать всем коллегам.
- в) Деперсонализация (циничное, безразличное отношение к людям).
- г) Высокая работоспособность и энтузиазм в проектах.

Ответ: буквы и обоснование.

Задание 4

В проектом офисе (10 человек) проведено анонимное анкетирование по уровню стресса. Средний балл – 7,2 из 10 (где 10 – сильный стресс). Основные причины:

- постоянные срочные поручения (80% опрошенных)
- нечёткое распределение задач (65%)
- большое количество совещаний (50%).

Задания:

1. Рассчитайте, сколько человек указали на срочные поручения как основной фактор стресса.
2. Предложите **три организационных изменения**, которые может внедрить руководитель проектного офиса для снижения стресса.
3. Напишите **одну дыхательную технику** для быстрой саморегуляции на рабочем месте (краткое описание).

Задание 5

Установите соответствие между этапом управления изменениями (модель К. Левина) и управленческим действием.

| Этап модели Левина | Управленческое действие |
|-------------------------|--|
| 1. Размораживание | А. Закрепление новых стандартов, обучение, корректировка регламентов |
| 2. Движение (внедрение) | Б. Демонстрация неэффективности старых методов, создание мотивации |
| 3. Замораживание | В. Пилотное внедрение, обратная связь, адаптация процессов |

Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А.

Задание 6

Выберите все верные утверждения о **карьерном развитии государственного служащего** в контексте самоменеджмента. Обоснуйте.

- а) Карьерный рост возможен только через назначение на вышестоящую должность (вертикальная карьера).
- б) Альтернативный путь – развитие экспертной компетенции (горизонтальная карьера, профессиональное мастерство).
- в) Индивидуальный план профессионального развития (ИППР) не обязателен, это личное дело каждого.
- г) Наставничество является эффективным инструментом развития кадрового резерва.

Ответ: буквы и обоснование.

Задание 7

В проектную команду внедряют новую информационную систему для управления проектами. Большинство сотрудников (особенно старшего возраста) сопротивляются: «Мы и так работали без этой системы, зачем усложнять?». Руководитель проекта (молодой, энергичный) пытается продать решение, но сталкивается с пассивным саботажем.

Вопросы:

1. Какую модель управления изменениями (кроме Левина) можно применить и почему?
2. Перечислите **три лидерских качества**, которые помогут руководителю в этой ситуации.
3. Напишите **аргументированную речь** руководителя (3–4 фразы) для убеждения скептиков.

Распределение баллов (100 баллов) в соответствии с типом заданий

| Тип задания | Количество в тесте | Баллов за одно задание | Всего баллов |
|--|--------------------|------------------------|--------------|
| На соответствие (установить пары) | 6 | 4 | 24 |
| На последовательность (расположить этапы/шаги) | 6 | 4 | 24 |

| | | | |
|---|----|---|-----|
| Множественный выбор с обоснованием (выбрать все правильные ответы + кратко объяснить) | 8 | 4 | 32 |
| Открытого типа (развёрнутый аналитический или расчётный ответ) | 10 | 2 | 20 |
| Итого | 30 | | 100 |

Критерии оценивания каждого типа заданий

Задания на соответствие (6 заданий, макс. 4 балла каждое)

Что делать: Соединить элементы из левого столбца с элементами из правого столбца (например, «модель ОП – её характеристика»). Ответ записать в виде пар «1-А, 2-Б, 3-В».

Критерии:

| Баллы | Критерий |
|-------|---|
| 4 | Все пары верны |
| 3 | Одна ошибка (одна пара неверна или пропущена) |
| 2 | Две ошибки |
| 1 | Три ошибки |
| 0 | Четыре и более ошибок / задание не выполнено |

Задания на последовательность (6 заданий, макс. 4 балла каждое)

Что делать:

Расположить этапы, шаги или понятия в правильном хронологическом или логическом порядке. Ответ записать в виде последовательности букв (например, «А, Б, В, Г»).

Критерии:

| Баллы | Критерий |
|-------|---|
| 4 | Полностью верная последовательность |
| 3 | Одна перестановка соседних элементов |
| 2 | Две перестановки или одна более грубая ошибка |
| 1 | Три ошибки |
| 0 | Четыре и более ошибок / задание не выполнено |

Задания типа «множественный выбор с обоснованием» (8 заданий, макс. 4 балла каждое)

Что делать:

Выбрать все правильные варианты из предложенных (обычно 2–4 ответа).

Кратко (1–2 предложения) обосновать, почему вы выбрали именно эти варианты (и, если нужно, почему остальные неверны).

Критерии:

| Баллы | Критерий |
|-------|---|
| 4 | Выбраны все верные варианты и дано логичное, чёткое обоснование (связь с теорией) |
| 3 | Выбраны все верные варианты, но обоснование неполное / слишком общее / с неточностями |
| 2 | Выбраны не все верные варианты (пропущен один верный или добавлен один неверный), обоснование социально |
| 1 | Выбрано менее половины верных вариантов или обоснование отсутствует |
| 0 | Задание не выполнено или все ответы неверны |

Пример правильного обоснования:

«Верны пункты А и В, так как, согласно теории Герцберга, мотиваторами являются содержание работы и признание, а зарплата – гигиенический фактор, поэтому пункт Б не подходит».

Задания открытого типа (10 заданий, макс. 2 балла каждое)

Что делать:

Дать **развёрнутый** ответ.

Для **аналитического** задания: описать не менее 2–3 факторов / причин / мероприятий, использовать теоретическую модель, при возможности привести пример из практики государственной службы.

Для **расчётного** задания: записать формулу, подставить цифры, выполнить вычисления, **обязательно** сделать словесный вывод.

Критерии:

| Баллы | Критерий |
|-------|--|
| 2 | Полный ответ: – аналитический: названы 2–3 фактора, есть ссылка на теорию (фамилия учёного, название модели), пример; – расчётный: формула верна, расчёты без ошибок, вывод обоснован. |
| 1 | Неполный ответ: – аналитический: назван только 1 фактор, нет примера или нет связи с теорией; – расчётный: незначительная арифметическая ошибка при верной логике, или нет вывода. |
| 0 | Ответ отсутствует, полностью неверен или содержит грубые теоретические ошибки. |

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для выполнения тестовых заданий, ситуационных задач студенту разрешается использование MS Excel, калькулятора, а также НПА.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме *зачета*.

Раздел 1. Теоретико-методологические основы самоменеджмента

1. Раскройте сущность понятия «самоменеджмент». Каковы его основные цели и задачи в профессиональной деятельности государственного служащего?

2. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные функции самоменеджмента (целеполагание, планирование, организация, контроль). Приведите пример реализации каждой функции в работе руководителя проектного офиса.

3. Назовите принципы эффективного самоменеджмента. Как принцип «системность» и «адаптивность» проявляются в самоорганизации государственного служащего?

4. Опишите модель самоменеджмента Л. Зайверта (пять шагов). В чём её преимущества и ограничения для применения в органах власти?

5. В чём суть модели самоменеджмента А.К. Гастева («культура рабочего места»)? Какие её элементы актуальны для современного офиса?

6. Сравните авторитарный, демократический и либеральный стили самоменеджмента. В каких ситуациях (типах проектов) каждый из них предпочтителен?

7. Что такое ситуационный подход в самоорганизации руководителя? Приведите пример адаптации стиля под конкретную управленческую задачу.

8. Сформулируйте технологию постановки целей SMART. Раскройте каждый критерий на примере профессиональной цели государственного служащего.

9. В чём отличие методологии OKR от SMART? Как Objective и Key Results взаимосвязаны? Приведите пример OKR для проектной команды.

10. Типичные ошибки при постановке целей в государственных проектах. Как их избежать?

Раздел 2. Технологии планирования и организации личной деятельности

11. Что такое хронометраж и фотография рабочего дня? Каковы цели и процедура их проведения? Что можно выявить с их помощью?
12. Перечислите основные «поглотители времени» (хронофаги) в работе государственного служащего. Предложите способы борьбы с каждым из них (не менее трёх).
13. Опишите матрицу Эйзенхауэра. Как распределить задачи по квадрантам важности и срочности? Какая стратегия применяется для каждого квадранта?
14. Что такое принцип Парето (80/20)? Как его можно использовать для приоритизации задач в проектной среде?
15. Опишите метод планирования дня «Альпа» (пять шагов). Составьте по этому методу план своего завтрашнего рабочего дня (гипотетически).
16. Что такое диаграмма Ганта? Как она используется для личного планирования и управления проектами? Постройте простейшую диаграмму для трёх последовательных и одной параллельной задачи.
17. Раскройте понятие «делегирование полномочий». Почему делегирование является важнейшим инструментом самоменеджмента руководителя?
18. Назовите четыре уровня делегирования (по степени самостоятельности). Для каждого уровня приведите пример формулировки поручения подчинённому.
19. Какие задачи не рекомендуется делегировать руководителем государственного органа? Почему? Приведите не менее трёх примеров.
20. Типичные ошибки делегирования и их последствия. Как организовать контроль исполнения без микроменеджмента?

Раздел 3. Эффективные коммуникации, управление стрессом и развитие лидерского потенциала

21. Каковы правила подготовки и проведения эффективного совещания? Опишите роли участников (модератор, секретарь, докладчик) и их функции.
22. Назовите требования к деловой переписке по электронной почте в государственном органе (тема, структура, призыв к действию, этикет).
23. Что такое метод GTD (Getting Things Done)? Каков его основной принцип обработки входящих задач? Как его адаптировать для госслужащего?
24. Дайте определение эмоционального интеллекта (EQ). Перечислите его компоненты по Д. Гоулману. Почему EQ важен для руководителя проектов?
25. Что такое профессиональное выгорание? Назовите его основные симптомы (по К. Маслач). Каковы основные причины выгорания на государственной службе?
26. Техники саморегуляции в стрессовой ситуации (дыхательные, мышечная релаксация, визуализация, тайм-аут). Опишите одну из них.
27. Меры профилактики эмоционального выгорания: организационные (на уровне руководителя) и индивидуальные. Назовите не менее пяти.
28. В чём различие понятий «менеджмент» и «лидерство»? Какие лидерские качества наиболее значимы для руководителя проектов в государственном секторе?
29. Модель управления изменениями К. Левина («размораживание – движение – замораживание»). Раскройте содержание каждого этапа на примере внедрения новой системы планирования в проектной среде.
30. Как государственный служащий может планировать свою карьеру? Что такое горизонтальная и вертикальная карьера? Роль наставничества и индивидуального плана профессионального развития (ИППР).

Практико-ориентированные задачи (вопросы для развёрнутого ответа)

31. **Кейс:** У руководителя проектной среды ежедневно возникает до 10 незапланированных срочных поручений. Предложите систему защиты времени (буферное планирование, фильтрация запросов, делегирование). Составьте алгоритм действий.

32. **Задача:** На основе данных хронометража (плановая работа – 40%, оперативка – 30%, потери – 30%) предложите конкретные мероприятия для увеличения доли плановой работы до 60%.

33. **Кейс:** Сотрудник не справился с делегированной задачей, ссылаясь на нехватку полномочий. Проанализируйте ошибки руководителя. Опишите правильную процедуру делегирования.

34. **Ситуация:** На совещании участники постоянно отвлекаются на телефоны, не соблюдают регламент, решения не фиксируются. Ваши действия как модератора. Назовите 5 правил, которые вы введёте.

35. **Задача:** Сформулируйте профессиональную цель государственного служащего – эксперта проектного офиса – по SMART. Затем переформулируйте её в формат OKR (один Objective и два Key Results).

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Раздел 1. Теоретико-методологические основы самоменеджмента

Тема 1.1. Сущность, принципы и функции самоменеджмента

Задание 1.1.1

Установите соответствие между функцией самоменеджмента и её содержанием.

| Функция | Содержание |
|------------------|---|
| 1. Целеполагание | А. Распределение времени и ресурсов между задачами |
| 2. Планирование | Б. Определение желаемого результата и способов его достижения |
| 3. Организация | В. Сравнение фактических показателей с плановыми |
| 4. Контроль | Г. Наведение порядка в рабочем пространстве, документации, расписании |

Задание 1.1.2

Расположите этапы самоорганизации руководителя проекта в логической последовательности.

- А) Сравнение достигнутых результатов с запланированными
- Б) Постановка цели
- В) Корректировка планов при отклонениях
- Г) Разработка плана действий
- Д) Выполнение запланированных работ

Задание 1.1.3

Выберите все верные утверждения о принципе «результативность» в самоменеджменте государственного служащего. Кратко обоснуйте выбор.

- а) Результативность означает ориентацию на процесс, а не на конечный продукт.
- б) Результативность предполагает оценку достижения поставленных целей.
- в) Принцип результативности несовместим с гибкостью в планировании.
- г) Для оценки результативности важны измеримые показатели (KPI).

Задание 1.1.4

Объясните, почему самоменеджмент является обязательной компетенцией для руководителя проектов в органах власти. Приведите три аргумента.

Задание 1.1.5

Проанализируйте ситуацию: начальник отдела тратит 70% времени на оперативные задачи (согласование, контроль, ответы на звонки) и только 30% – на стратегическое планирование. Какие функции самоменеджмента нарушены? Предложите два способа изменения баланса.

Тема 1.2. Модели и стили самоменеджмента

Задание 1.2.1

Установите соответствие между стилем самоменеджмента и его характеристикой.

| Стиль | Характеристика |
|-------|----------------|
|-------|----------------|

| | |
|--------------------|---|
| 1. Авторитарный | А. Гибкое изменение подхода в зависимости от задачи и состава команды |
| 2. Демократический | Б. Едиличное принятие решений, жёсткий контроль |
| 3. Либеральный | В. Учёт мнения команды, коллегиальность |
| 4. Ситуационный | Г. Минимальное вмешательство, высокая степень свободы |

Задание 1.2.2

Расположите этапы модели самоменеджмента Л. Зайверта в правильном порядке.

- А) Контроль (подведение итогов)
- Б) Планирование
- В) Принятие решения
- Г) Постановка целей
- Д) Организация (реализация)

Задание 1.2.3

Выберите все ситуации, в которых целесообразно применять демократический стиль самоменеджмента. Обоснуйте.

- а) Разработка концепции нового регионального проекта (творческая задача).
- б) Устранение аварии на объекте (жёсткие сроки, чёткий алгоритм).
- в) Мозговой штурм по поиску решений для проектного офиса.
- г) Ежедневная рутинная отчётность по установленной форме.

Задание 1.2.4

В чём заключается суть модели самоменеджмента А.К. Гастева («культура рабочего места»)? Какие три её элемента наиболее актуальны для современного госслужащего?

Задание 1.2.5

Руководитель проектной группы состоит из высококвалифицированных специалистов с большим опытом, но жёсткие сроки проекта поджимают. Какой стиль самоменеджмента вы выберете и почему? Опишите конкретные действия.

Тема 1.3. Постановка целей: SMART и OKR

Задание 1.3.1

Установите соответствие между критерием SMART и его содержанием.

| Критерий SMART | Содержание |
|----------------|---|
| 1. Specific | А. Цель должна иметь количественные или качественные индикаторы |
| 2. Measurable | Б. Цель должна быть чёткой, конкретной, однозначно понимаемой |
| 3. Achievable | В. Цель должна соответствовать стратегическим приоритетам |
| 4. Relevant | Г. Цель должна быть реалистичной с учётом ресурсов |
| 5. Time-bound | Д. Цель должна иметь определённый срок достижения |

Задание 1.3.2

Расположите шаги постановки цели по SMART в логической последовательности.

- А) Проверка достижимости
- Б) Конкретизация результата
- В) Определение измеримых критериев
- Г) Установление временных рамок
- Д) Оценка релевантности стратегии

Задание 1.3.3

Выберите цели, сформулированные по SMART. Обоснуйте выбор.

- а) «Улучшить качество работы проектного офиса».
- б) «Сократить средний срок согласования паспортов проектов с 10 до 5 рабочих дней к 1 декабря».
- в) «Разработать и утвердить регламент взаимодействия с подрядчиками до 1 марта, обеспечив обучение не менее 80% сотрудников».
- г) «Стать лучшим руководителем проекта в министерстве».

Задание 1.3.4

В чём разница между Objective и Key Results в методологии OKR? Приведите пример OKR для цели «Повысить эффективность проектного мониторинга».

Задание 1.3.5

Сформулируйте профессиональную цель для государственного служащего (руководителя отдела) по SMART. Затем переформулируйте ту же цель в формате OKR (один Objective и два Key Results).

Раздел 2. Технологии планирования и организации личной деятельности

Тема 2.1. Анализ использования рабочего времени

Задание 2.1.1

Установите соответствие между методом изучения рабочего времени и его назначением.

| Метод | Назначение |
|-------------------------------|---|
| 1. Хронометраж | А. Непрерывная фиксация всех видов деятельности за день |
| 2. Фотография рабочего дня | Б. Измерение длительности циклически повторяющихся операций |
| 3. Самофотография | В. Выборочная фиксация состояний через случайные интервалы |
| 4. Метод моментных наблюдений | Г. Фиксация затрат времени самим работником по заданной форме |

Задание 2.1.2

Расположите этапы проведения хронометража в правильной последовательности.

- А) Запись всех видов деятельности и их длительности
- Б) Анализ структуры временных затрат
- В) Определение цели хронометража
- Г) Выявление «поглотителей времени»
- Д) Разработка мероприятий по оптимизации

Задание 2.1.3

Выберите все действия, которые относятся к типичным «поглотителям времени» (хронофагам) в работе государственного служащего. Обоснуйте.

- а) Чёткое планирование дня с вечера.
- б) Несогласованные телефонные звонки.
- в) Многозадачность без приоритизации.
- г) Регулярные плановые совещания по утверждённой повестке.

Задание 2.1.4

По итогам самофотографии рабочего дня выявлено: на оперативные совещания – 2 часа (25% времени), на обработку почты – 1,5 часа (19%), на непродуктивные отвлечения – 1 час (12%). Рассчитайте долю полезного времени (плановая работа) и предложите три меры по сокращению потерь.

Задание 2.1.5

Сотрудник тратит на проверку и ответы на электронные письма 2,5 часа в день. Какова недельная потеря времени (5 дней)? Если внедрить метод «обработки писем дважды в день» по 30 минут, какова экономия времени в неделю?

Тема 2.2. Инструменты планирования (матрица Эйзенхауэра, диаграмма Ганта, метод Альпы)

Задание 2.2.1

Установите соответствие между квадрантом матрицы Эйзенхауэра и рекомендуемой стратегией.

| Квадрант | Стратегия |
|--------------------------|---|
| 1. Важные и срочные | А. Делегировать или выполнить во вторую очередь |
| 2. Важные, но не срочные | Б. Выполнять немедленно, лично |
| 3. Не важные, но срочные | В. Исключать, откладывать, минимизировать |

| | |
|---------------------------|--|
| 4. Не важные и не срочные | Г. Планировать на будущее, выделять достаточно времени |
|---------------------------|--|

Задание 2.2.2

Расположите шаги метода «Альпы» в правильной последовательности.

- А) Приоритизация (АВС, Эйзенхауэр)
- Б) Контроль и перенос несделанного
- В) Фиксация всех задач
- Г) Оценка длительности каждой задачи
- Д) Резервирование времени на непредвиденные дела

Задание 2.2.3

Выберите все верные утверждения о диаграмме Ганта. Обоснуйте.

- а) Диаграмма Ганта позволяет визуализировать длительность задач и их зависимости.
- б) Диаграмма Ганта не применима для личного планирования.
- в) С помощью диаграммы Ганта можно выделить критический путь.
- г) Диаграмма Ганта не отражает ресурсное обеспечение задач.

Задание 2.2.4

Распределите следующие задачи по квадрантам матрицы Эйзенхауэра и определите порядок выполнения:

1. срочное поручение заместителя министра (срок сегодня);
2. подготовка еженедельного отчёта (срок завтра, но можно сделать сегодня);
3. изучение нового регламента (нет срока);
4. ответ на неважный звонок коллеги.

Задание 2.2.5

Составьте фрагмент диаграммы Ганта для проекта: задача А – 2 дня, задача В (зависит от А) – 3 дня, задача С – 1 день (параллельно В). Определите общую продолжительность проекта и критический путь.

Тема 2.3. Делегирование полномочий и управление поручениями

Задание 2.3.1

Установите соответствие между уровнем делегирования и формулировкой поручения.

| Уровень | Формулировка |
|---|--|
| 1. «Сделай сам» | А. «Выполните и доложите о результате» |
| 2. «Сделай и доложи» | Б. «Задача остаётся за мной, вы собираете информацию» |
| 3. «Сделай, доложи результат, и действуй» | В. «Действуйте в рамках полномочий, информируйте только при отклонениях» |
| 4. «Полная свобода» | Г. «Выполните, далее действуйте по своему усмотрению» |

Задание 2.3.2

Расположите этапы процесса делегирования в логической последовательности.

- А) Выбор подчинённого
- Б) Формулировка задания, сроков, полномочий
- В) Определение задач для делегирования
- Г) Контроль выполнения и обратная связь
- Д) Предоставление необходимых ресурсов

Задание 2.3.3

Выберите задачи, которые целесообразно делегировать начальником отдела подчинённому. Обоснуйте.

- а) Утверждение стратегии развития отдела.
- б) Сбор информации для квартального отчёта (типовая работа).
- в) Подписание финансовых документов, отнесённых к компетенции руководителя.
- г) Подготовка проекта ответа на типовое обращение гражданина.

Задание 2.3.4

Что из перечисленного НЕ является препятствием для эффективного делегирования в государственном органе? Почему?

- а) Боязнь, что подчинённый сделает лучше.
- б) Отсутствие чётких должностных инструкций.
- в) Наличие утверждённого регламента взаимодействия.
- г) Недоверие к компетенциям сотрудника.

Задание 2.3.5

Руководитель поручил сотруднику подготовить аналитическую записку, но не уточнил сроки и формат. Сотрудник не справился. Какие этапы делегирования были нарушены? Опишите правильную процедуру.

Раздел 3. Эффективные коммуникации, управление стрессом и развитие лидерского потенциала

Тема 3.1. Деловые коммуникации и совещательная деятельность

Задание 3.1.1

Установите соответствие между ролью на совещании и её функцией.

| Роль | Функция |
|--------------|--|
| 1. Модератор | А. Ведение протокола, фиксация решений |
| 2. Секретарь | Б. Управление процессом обсуждения, соблюдение регламента |
| 3. Докладчик | В. Выступление по основному вопросу повестки |
| 4. Участник | Г. Задаёт вопросы, высказывает мнения, участвует в голосовании |

Задание 3.1.2

Расположите этапы подготовки к совещанию в правильной последовательности.

- А) Формирование списка участников
- Б) Рассылка материалов для ознакомления
- В) Определение цели и повестки
- Г) Регламентация времени (тайминг)
- Д) Назначение даты, времени, места

Задание 3.1.3

Выберите все правила эффективной деловой переписки по электронной почте в государственном органе. Обоснуйте.

- а) Тема письма должна отражать суть вопроса.
- б) В одном письме следует затрагивать несколько разных тем.
- в) Письмо должно содержать чёткий призыв к действию (срок, ответственный).
- г) Поле «Кому» заполняется в последнюю очередь, чтобы случайно не отправить незаконченное письмо.

Задание 3.1.4

Составьте шаблон электронного письма для запроса данных в смежное ведомство (укажите тему, приветствие, основную часть с указанием срока, подпись).

Задание 3.1.5

Совещание длится 1 час, повестка включает 4 вопроса. Распределите время между вопросами, если на первый – 30%, на второй – 30%, на третий и четвёртый – по 20%. Рассчитайте время в минутах на каждый вопрос.

Тема 3.2. Эмоциональный интеллект и управление стрессом

Задание 3.2.1

Установите соответствие между компонентом эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману) и его проявлением.

| Компонент | Проявление |
|------------------|---|
| 1. Самосознание | А. Умение понимать эмоции других людей |
| 2. Саморегуляция | Б. Способность управлять своими импульсами и эмоциями |
| 3. Мотивация | В. Понимание своих сильных и слабых сторон, эмоций |
| 4. Эмпатия | Г. Внутренняя энергия для достижения целей |

Задание 3.2.2

Расположите этапы управления стрессом в логической последовательности.

- А) Применение техник саморегуляции
- Б) Осознание наличия стресса
- В) Анализ причин стресса
- Г) Профилактика и выработка стратегий
- Д) Оценка эффективности принятых мер

Задание 3.2.3

Выберите все признаки эмоционального выгорания (по К. Маслач). Обоснуйте.

- а) Эмоциональное истощение, чувство пустоты.
- б) Повышенная эмпатия и желание помогать.
- в) Деперсонализация (циничное отношение к людям).
- г) Редукция профессиональных достижений (ощущение неэффективности).

Задание 3.2.4

Назовите три техники быстрой саморегуляции на рабочем месте. Опишите одну из них подробно (дыхательную или мышечную релаксацию).

Задание 3.2.5

Руководитель проекта получил несправедливую критику на совещании и испытывает гнев. Используя принципы эмоционального интеллекта, опишите его пошаговые действия (что сказать, что сделать).

Тема 3.3. Самоменеджмент руководителя проектов: лидерство, управление изменениями, карьера

Задание 3.3.1

Установите соответствие между лидерским качеством и его проявлением в проектном управлении.

| Качество | Проявление |
|------------------------|--|
| 1. Проактивность | А. Способность действовать на опережение, предвидеть риски |
| 2. Стрессоустойчивость | Б. Умение аргументировать свою позицию и убеждать |
| 3. Убедительность | В. Готовность взять на себя ответственность за результат команды |
| 4. Ответственность | Г. Сохранение работоспособности в критических ситуациях |

Задание 3.3.2

Расположите этапы управления изменениями по модели К. Левина в правильной последовательности.

- А) Замораживание (стабилизация новых практик)
- Б) Движение (внедрение изменений)
- В) Размораживание (подготовка к изменениям)

Задание 3.3.3

Выберите все верные утверждения о карьерном развитии государственного служащего. Обоснуйте.

- а) Карьерный рост возможен только через назначение на вышестоящую должность.
- б) Горизонтальная карьера предполагает развитие экспертной компетенции без повышения в должности.
- в) Индивидуальный план профессионального развития (ИППР) является обязательным документом для госслужащих.
- г) Наставничество не используется в государственной службе.

Задание 3.3.4

Опишите три лидерских качества, необходимых руководителю проектного офиса для успешного внедрения новой информационной системы. Поясните, как каждое качество помогает преодолеть сопротивление.

Задание 3.3.5

Составьте индивидуальный план профессионального развития (ИППР) государственного служащего – руководителя проектов – на год. Включите разделы: повышение квалификации, самообразование, развитие навыков, наставничество (не менее 3 пунктов в каждом разделе).

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

| КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ | РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ |
|--|--------------------|
| Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок | 90-100 |
| Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями. | 75-89 |
| Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий. | 60-74 |
| Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя. | 1-59 |

6.3. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для выполнения тестовых заданий студенту разрешается использование MS Excel, калькулятора, финансовых таблиц.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

В рамках освоения дисциплины предусмотрены следующие формы работы: посещение лекций, практических занятий, подготовка докладов.

Дисциплина разбита на темы, которые представляют собой логически завершенные блоки и являются комплексом знаний, умений и навыков, которые подлежат контролю.

Контроль освоения тем включает в себя прохождение тестирования. В курсе используются классические аудиторские методы проведения занятий.

Освоение темы на лекции, при выполнении внеаудиторной (самостоятельной) работы, завершается на семинарском занятии.

Проведение занятий в форме лекций имеет своей целью обеспечение студентов теоретическими знаниями, развитие интереса к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, формирование ориентиров для самостоятельной работы над курсом. В ходе обучения применяются лекции следующих типов: вводная, информационная и обзорная, проблемная.

На семинарских занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы, которые наиболее трудно усваиваются при самостоятельном изучении дисциплины.

Для успешного овладения приемами решения конкретных задач предлагаются следующие этапы:

- предварительное ознакомление с методикой решения задач. На этом этапе студенту предлагаются типовые задачи, решение которых позволяет отработать приемы, используемые при их решении, осознать связь между полученными теоретическими знаниями и конкретными проблемами, на решение которых они могут быть направлены;

- рассматриваются задачи и ситуации, приближенные к практике государственного и муниципального управления;

- выполнение контрольной работы, позволяющей проверить навыки решения конкретных задач.

После каждого контрольного задания предусмотрено проведение консультаций по анализу наиболее типичных ошибок и выработке совместных рекомендаций по методике решения задач.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов над курсом организована в форме домашней работы, логически продолжающей аудиторские занятия по заданию преподавателя с установленными сроками исполнения.

Дидактические цели:

закрепление, углубление, расширение и систематизация знаний;

формирование умений;

самостоятельное овладение новым программным материалом;

развитие самостоятельности мышления.

Требования к выполнению самостоятельной работы.

1. Самостоятельная работа должна выполняться в соответствии заданием преподавателя.

2. Результаты самостоятельной работы должны иметь научную или практическую значимость, демонстрировать компетентность автора в раскрываемых вопросах, проявлять умения использовать теоретические знания при выполнении практических задач.

3. Самостоятельная работа, выполненная в письменной форме, должна быть оформлена в соответствии с требованиями и представлена для контроля преподавателю в установленные сроки.

Выполнение указанных требований учитывается при оценке самостоятельной работы обучающегося.

Виды самостоятельной работы: проработка лекций, чтение обязательной и дополнительной литературы, подготовка к опросу, написание реферата.

При самостоятельной подготовке к занятиям студенту необходимо:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия); - ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;

- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;

- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии.

Этапы выполнения самостоятельной работы:

- определение целей самостоятельной работы;

- конкретизация поставленной задачи;

- самооценка готовности к самостоятельной работе по решению поставленной или выбранной задачи;
- выбор путей и средств для решения поставленной задачи;
- планирование (самостоятельно или с помощью преподавателя) самостоятельной работы по решению задачи;
- реализация программы выполнения самостоятельной работы;
- самоконтроль промежуточных и конечного результатов работы, их корректировка - определение причин и устранение выявленных ошибок.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного курса

Раздел 1. Теоретико-методологические основы самоменеджмента

Тема 1.1. Сущность, принципы и функции самоменеджмента

1. Дайте определение самоменеджмента. Каковы его основные цели и задачи?
2. Назовите и раскройте основные функции самоменеджмента (целеполагание, планирование, организация, контроль, мотивация, коммуникация).
3. Перечислите принципы эффективного самоменеджмента. Какой из них наиболее важен для государственного служащего? Почему?
4. В чём отличие самоменеджмента от тайм-менеджмента? Что шире?
5. Каковы основные барьеры (внутренние и внешние) на пути эффективной самоорганизации?
6. Как самоменеджмент связан с профессиональной этикой и служебным поведением?

Тема 1.2. Модели и стили самоменеджмента

1. Охарактеризуйте модель самоменеджмента Л. Зайверта (пять шагов). В чём её достоинства и ограничения?
2. Раскройте суть модели А.К. Гастева («культура рабочего места»). Какие её элементы актуальны сегодня?
3. Что такое метод GTD (Getting Things Done) Д. Аллена? Какова его основная идея?
4. Сравните авторитарный, демократический и либеральный стили самоменеджмента. Приведите примеры их применения.
5. Что такое ситуационный подход в самоорганизации? От каких факторов зависит выбор стиля?
6. Как адаптировать модели самоменеджмента к работе в проектных офисах и межведомственных группах?

Тема 1.3. Постановка целей: SMART и OKR

1. Раскройте технологию постановки целей SMART (каждый критерий с примерами).
2. Какие типичные ошибки допускают при формулировке целей по SMART?
3. Что такое методология OKR (Objectives and Key Results)? В чём её отличие от SMART?
4. Как соотносятся Objective и Key Results? Приведите пример OKR для государственного проекта.
5. Каким образом цели государственного служащего должны согласовываться со стратегическими целями органа власти?
6. Как оценивать достижение ключевых результатов (KR)? Какие метрики можно использовать?

Раздел 2. Технологии планирования и организации личной деятельности

Тема 2.1. Анализ использования рабочего времени

1. Что такое хронометраж и фотография рабочего дня? Каковы цели их проведения?
2. Опишите методику проведения самофотографии рабочего дня.
3. Какие виды временных затрат выделяют при анализе? Что относится к «поглотителям времени» (хронофагам)?
4. Назовите типичные хронофаги в работе государственного служащего (не менее 5).

5. Как интерпретировать результаты хронометража? Какие показатели эффективности можно рассчитать?
6. Какие нормативы времени на отдельные виды работ существуют в государственных органах?

Тема 2.2. Инструменты планирования

1. Опишите матрицу Эйзенхауэра. Как распределить задачи по квадрантам важности и срочности?
2. Что такое принцип Парето (80/20)? Как его применять для приоритизации задач?
3. Раскройте метод планирования дня «Альпы» (пять шагов).
4. Что такое диаграмма Ганта? Как она используется для личного и командного планирования?
5. Какие программные продукты для планирования и самоменеджмента вы знаете? Назовите их преимущества и недостатки.
6. В чём суть ленточного планирования и контекстного планирования (по месту, по контактам)?

Тема 2.3. Делегирование полномочий и управление поручениями

1. Дайте определение делегирования. Почему делегирование является ключевым навыком руководителя?
2. Назовите четыре уровня делегирования (по степени самостоятельности). Приведите примеры поручений для каждого уровня.
3. Какие задачи НЕ рекомендуется делегировать? Почему?
4. Каковы основные барьеры для эффективного делегирования в государственных органах?
5. Как правильно формулировать поручение подчинённому? Назовите обязательные элементы.
6. Как организовать контроль выполнения делегированных задач, не скатываясь к микроменеджменту?

Раздел 3. Эффективные коммуникации, управление стрессом и развитие лидерского потенциала

Тема 3.1. Деловые коммуникации и совещательная деятельность

1. Каковы правила подготовки и проведения эффективного совещания? Назовите роли участников.
2. Что такое повестка совещания? Как её составить и разослать?
3. Опишите структуру протокола совещания. Какие разделы обязательны?
4. Какие требования предъявляются к деловой переписке по электронной почте в государственных органах?
5. Что такое метод GTD применительно к обработке входящих сообщений? Каково основное правило?
6. Как организовать онлайн-совещание (видеоконференцию) эффективно?

Тема 3.2. Эмоциональный интеллект и управление стрессом

1. Раскройте понятие эмоционального интеллекта (EQ). Назовите его компоненты по Д. Гоулману.
2. Почему EQ важен для руководителя проектов в государственном секторе?
3. Что такое профессиональное выгорание? Назовите его основные симптомы (по К. Маслач).
4. Каковы основные причины стресса и выгорания на государственной службе?
5. Перечислите техники саморегуляции в стрессовой ситуации (дыхательные, мышечная релаксация, визуализация и др.).
6. Какие меры профилактики выгорания могут быть реализованы на организационном уровне?

Тема 3.3. Самоменеджмент руководителя проектов: лидерство, управление изменениями, карьера

1. В чём различие понятий «менеджмент» и «лидерство»? Какие лидерские качества важны для руководителя проектов?
2. Раскройте модель управления изменениями К. Левина («размораживание – движение – замораживание»).
3. Как преодолеть сопротивление изменениям в проектной команде?
4. Что такое вертикальная и горизонтальная карьера государственного служащего?
5. Каково содержание индивидуального плана профессионального развития (ИППР)?
6. Какова роль наставничества в карьерном развитии государственных служащих?

Вопросы для самостоятельной подготовки к семинарским занятиям

Раздел 1. Теоретико-методологические основы самоменеджмента

Тема 1.1. Сущность, принципы и функции самоменеджмента

1. Подготовьте устное сообщение на тему: «Почему самоменеджмент – это не про экономию времени, а про качество жизни и работы?».
2. Проанализируйте свой типичный рабочий (учебный) день с точки зрения функций самоменеджмента. Какие функции реализованы, какие – нет?
3. Дискуссия: «Можно ли быть эффективным государственным служащим без самоменеджмента?». Приведите аргументы за и против.
4. Кейс: Сотрудник проектного офиса постоянно срывает сроки. Какие функции самоменеджмента у него «хромают»? Предложите план коррекции.

Тема 1.2. Модели и стили самоменеджмента

1. Сравните модели Зайверта, Гастева и Аллена. Какая из них наиболее подходит для руководителя проектов в органах власти? Обоснуйте.
2. Ролевая игра: Разыграйте ситуацию, в которой руководитель выбирает разные стили самоменеджмента (авторитарный, демократический, ситуационный) в зависимости от задачи.
3. Дискуссия: «Ситуационный подход – это оправдание хаоса или вершина мастерства?».
4. Практическое задание: Оцените свой стиль самоменеджмента (с помощью опросника или самонаблюдения). Выявите сильные и слабые стороны.

Тема 1.3. Постановка целей (SMART, OKR)

1. Разработайте личную профессиональную цель на предстоящий семестр по SMART. Презентуйте её группе.
2. Групповая работа: Сформулируйте OKR для проектной команды (модельная задача – разработка регламента проектного офиса).
3. Кейс: Цель «Повысить удовлетворённость граждан качеством госуслуг» – сформулируйте её по SMART. С какими трудностями вы столкнулись?
4. Анализ ошибок: Преподаватель раздаёт несколько некорректных целей. Задание – исправить их в соответствии со SMART.

Раздел 2. Технологии планирования и организации личной деятельности

Тема 2.1. Анализ использования рабочего времени

1. Проведите самофотографию своего рабочего (учебного) дня за предыдущие сутки. Заполните таблицу: время, вид деятельности, длительность.
2. Проанализируйте результаты самофотографии: определите долю полезного времени и потерь. Какие хронофаги выявлены?
3. Кейс: Сотрудник тратит 2 часа в день на чтение и ответы на письма, хотя норматив – 1 час. Предложите не менее трёх способов сокращения времени.
4. Групповое обсуждение: «Внедрение хронометража: за и против в государственном учреждении».

Тема 2.2. Инструменты планирования

1. Составьте матрицу Эйзенхауэра для своих дел на завтра. Обоснуйте приоритеты.
2. Постройте диаграмму Ганта для небольшого учебного проекта (например, подготовка доклада к семинару).

3. Используя метод «Альпы», спланируйте свой идеальный рабочий день. Сравните с реальным.

4. Решение задач: Распределите предложенные задачи руководителя по квадрантам Эйзенхауэра. Рассчитайте критический путь на сетевом графике.

Тема 2.3. Делегирование полномочий и управление поручениями

1. Ролевая игра «Руководитель – подчинённый». Отработайте поручение задачи на 2-м, 3-м и 4-м уровне делегирования.

2. Кейс: Начальник отдела не делегирует задачи, потому что «никто не сделает лучше». Каковы риски для него самого и для организации?

3. Составьте чек-лист из 5 пунктов для проверки готовности задачи к делегированию.

4. Дискуссия: «Делегирование – это освобождение времени или уход от ответственности?».

Раздел 3. Эффективные коммуникации, управление стрессом и развитие лидерского потенциала

Тема 3.1. Деловые коммуникации и совещательная деятельность

1. Разработайте регламент еженедельного совещания проектного офиса (продолжительность 1 час, 8 человек).

2. Напишите деловое письмо: запрос в смежное ведомство о предоставлении данных для паспорта проекта (укажите тему, структуру, сроки).

3. Ролевая игра «Совещание». Распределите роли: модератор, секретарь, докладчики, участники. Проведите совещание по повестке. Заполните протокол.

4. Анализ ошибок: Преподаватель раздаёт распечатки «плохих» писем. Задание – исправить их в соответствии с деловым этикетом.

Тема 3.2. Эмоциональный интеллект и управление стрессом

1. Пройдите тест на эмоциональный интеллект (например, Холла или любой онлайн). Интерпретируйте результаты. Составьте план развития EQ.

2. Выполните дыхательное упражнение (например, «квадратное дыхание») на занятии. Опишите свои ощущения.

3. Кейс: Сотрудник выгорает, стал раздражительным, допускает ошибки. Какие меры могут предложить коллеги? Что должен сделать руководитель?

4. Дискуссия: «Эмоциональный интеллект – врождённое качество или навык, который можно развить?».

Тема 3.3. Самоменеджмент руководителя проектов: лидерство, управление изменениями, карьера

1. Напишите эссе на тему: «Каким я вижу идеального руководителя проектов в государственном секторе?» (объём – 1 страница).

2. Групповое упражнение: Примените модель К. Левина к кейсу по внедрению новой системы планирования. Распишите действия на каждом этапе.

3. Составьте индивидуальный план профессионального развития (ИППР) для государственного служащего на предстоящий год (по форме: цели, мероприятия, сроки, ресурсы).

4. Дискуссия: «Горизонтальная карьера – тупик или альтернатива?». Приведите примеры из практики.

В рамках дисциплины «Самоменеджмент» разработаны и доступны обучающимся развёрнутые учебно-методические материалы для самостоятельной работы, включающие: методические указания для работы на семинарских занятиях с рекомендациями по выполнению заданий и кейсов, подготовке к тестированию и написанию эссе/докладов. Все указанные материалы размещены в электронной информационно-образовательной среде. Доступ к материалам осуществляется по индивидуальному логину и паролю студента.

8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Семенова, В. В. Самоменеджмент: Основы управления личной эффективностью : учебник / В. В. Семенова, И. С. Кошель. — Москва : Русайнс, 2025. — 182 с. — ISBN 978-5-466-08373-6. — URL: <https://book.ru/book/956647> (дата обращения: 16.05.2026).
2. Киракосян, М. Ж. Самоменеджмент и эффективное руководство : учебно-методическое пособие / М. Ж. Киракосян. — Калининград : Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. — 98 с.
3. Исаченко, И. И. Основы самоменеджмента : учебник / И. И. Исаченко. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 312 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=425150> (дата обращения: 16.05.2026).

8.2. Дополнительная литература

1. Архангельский, Г. А. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать / Г. А. Архангельский. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 272 с. — ISBN 978-5-91657-756-7.
2. Аллен, Д. Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса / Д. Аллен ; пер. с англ. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 416 с. — ISBN 978-5-00100-786-7.
3. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман ; пер. с англ. — Москва : АСТ, 2021. — 512 с. — ISBN 978-5-17-100551-1.
4. Кови, С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / С. Р. Кови ; пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 396 с. — ISBN 978-5-9614-2073-9.
5. Захарова, Л. Н. Самоменеджмент : учебник и практикум для вузов / Л. Н. Захарова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2025. — 250 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — URL: <https://urait.ru/bcode/560386> (дата обращения: 16.05.2026).

8.3. Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. от 28.12.2025). — URL: <https://sudact.ru/law/federalnyi-zakon-ot-27072004-n-79-fz-o> (дата обращения: 16.05.2026).
2. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50342> (дата обращения: 16.05.2026).
3. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (ред. от 06.11.2025). — URL: <https://base.garant.ru/72077186> (дата обращения: 16.05.2026).
4. Приказ Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1016 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление». — URL: <https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1016> (дата обращения: 16.05.2026).

8.4. Интернет-ресурсы

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. — URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 16.05.2026).
2. Электронно-библиотечная система Znanium. — URL: <https://znanium.ru> (дата обращения: 16.05.2026).
3. Образовательная платформа Юрайт. — URL: <https://urait.ru> (дата обращения: 16.05.2026).
4. Официальный сайт Project Management Institute (PMI). — URL: <https://www.pmi.org> (дата обращения: 16.05.2026).
5. Портал проектного управления Правительства РФ. — URL: <https://pm.expert> (дата обращения: 16.05.2026).

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Технические средства – компьютерная техника, проектор, флипчарт

Методы обучения с использованием информационных технологий:

- демонстрация лекционных материалов с использованием мультимедийной технологии.

Информационно-справочные системы и Интернет-ресурсы:

- www.consultant.ru – Справочная правовая система «Консультант Плюс»;

- www.garant-park.ru – Справочная правовая система «Гарант».

- <https://lms.ranepa.ru/> - СДО Академии.

Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для проведения лекций требуются аудитории, оснащенные мультимедийной техникой. Для проведения практических занятий требуются аудитории, оборудованные мобильными столами, стульями, доской.

Самостоятельная работа по дисциплине проводится с частичным применением ДОТ.

Для подключения к СДО требуется наличие компьютерной техники с выходом в Интернет.