

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, СТРОИТЕЛЬСТВА, ПРИКЛАДНЫХ  
ФИНАНСОВ И ПРАВА»**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор АНО ДПО  
«Институт ЭСПФ»



**к.ю.н, доцент  
О.В.Цуканов  
03 апреля 2026 г.**

**ПРОГРАММА**

повышения квалификации  
**«ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ В  
ГИБРИДНОМ ФОРМАТЕ»**

**(16 часов )**

Москва – 2026

# **ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ В ГИБРИДНОМ ФОРМАТЕ»**

## **Общая характеристика программы**

### **1. Цель реализации программы**

#### **Цель:**

Формирование и развитие у слушателей системных компетенций в области эффективного управления распределенными и гибридными командами, а также освоение современных инструментов лидерства, позволяющих обеспечивать высокую вовлеченность сотрудников, достижение стратегических целей и сохранение корпоративной культуры в условиях сочетания офлайн- и онлайн-форматов взаимодействия.

#### **Задачи:**

- освоить методы трансформации традиционных стилей лидерства для работы в гибридной среде.
- научиться выстраивать процессы коммуникации, обеспечивающие прозрачность, доверие и синхронность действий команды независимо от локации сотрудников.
- овладеть технологиями постановки задач, контроля результатов и обратной связи с учетом факторов неопределенности и «цифровой усталости».
- сформировать навыки поддержания психологической безопасности, инклюзивности и предотвращения профессионального выгорания в распределенных командах.

### **2. Требования к результатам обучения**

#### **Планируемые/ Проектируемые результаты обучения**

В результате освоения программы слушатель должен приобрести знания и умения, необходимые для качественного изменения компетенций:

#### **Знать:**

- концептуальные отличия гибридного формата работы от офлайн и удаленного (распределенного): синхронность, асинхронность, «цифровой след», эффект «невидимости».
- теоретические модели лидерства (ситуационное, трансформационное, servant leadership) в контексте управления распределенными командами.

- принципы построения эффективной коммуникации при отсутствии физического присутствия (правила Netiquette, каналы коммуникации, управление информационным шумом).
- методологию постановки задач и контроля исполнения в гибридной среде (OKR, SMART, KPI в условиях неопределенности).
- психологические аспекты гибридной работы: синдром выгорания удаленных сотрудников, проксимальность, теория самодетерминации (автономия, компетентность, связь).
- инструментарий цифровой экосистемы: критерии выбора платформ для коллаборации, асинхронной работы и синхронных сессий.
- юридические и этические нормы контроля за сотрудниками в гибридном формате (границы приватности).

#### **Уметь:**

- диагностировать стадию развития команды (Forming, Storming, Norming, Performing) и выбирать адекватный стиль лидерства для гибридной среды.
- проектировать гибридные встречи: уметь переключать форматы (синхронный/асинхронный), фасилитировать сессии, вовлекая как участников в зале, так и подключенных удаленно.
- использовать цифровые инструменты для визуализации целей и задач (Miro, Notion, Trello, Jira) с целью поддержания прозрачности (transparency) в команде.
- проводить эффективные one-on-one встречи (личные беседы) с сотрудниками, работающими из дома, для поддержания мотивации и обратной связи.
- разрешать конфликты в распределенных командах, где невербальная коммуникация ограничена или искажена.
- адаптировать методы мотивации: заменять «кофе-брейки» и неформальное общение на осознанные командообразующие мероприятия (team building) в онлайн и офлайн.
- управлять собственной эффективностью и ресурсами в условиях многозадачности и размытых границ рабочего времени.

#### **Владеть:**

- навыками фасилитации групповой динамики в гибридных пространствах (технология «равный-равному», работа с «белым шумом», удержание внимания удаленных участников).
- технологиями быстрого принятия решений в условиях неполной информации и временных задержек обратной связи.
- инструментарием формирования культуры доверия и психологической безопасности, когда часть команды находится в офисе, а часть — удаленно (предотвращение синдрома «нас и них»).

- методами адаптивного лидерства: способностью гибко перестраивать процессы (онбординг, аттестация, планирование) под меняющиеся внешние условия и гибридный контекст.
- навыками презентации и публичных выступлений в гибридной среде (работа с двумя аудиториями одновременно — живой и виртуальной).
- приемами анализа эффективности команды на основе данных (People Analytics): умение интерпретировать метрики вовлеченности и продуктивности без перехода к тотальному контролю.

### 3. Содержание программы

#### **УЧЕБНЫЙ ПЛАН** программы повышения квалификации **«ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ В ГИБРИДНОМ ФОРМАТЕ»**

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Требования к уровню образования слушателей</b> | лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование (бакалавр, специалист, магистр), банковская сфера, страховые агенты, менеджмент, предприниматели а также иные слушатели с высшим или средним профессиональным образованием в сферах, связанных с обслуживанием клиентов.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Категория слушателей</b>                       | директора, руководители департаментов, начальники отделов и региональные менеджеры, которые отвечают за результаты бизнеса и нуждаются в инструментах управления удаленными или распределенными сотрудниками. Специалисты по управлению персоналом, которые внедряют гибридные форматы работы в компании, адаптируют корпоративную культуру и подбирают методы оценки эффективности сотрудников. Руководители проектов и технические лидеры, которые непосредственно управляют кросс-функциональными или распределенными командами и нуждаются в методиках постановки задач и сохранения вовлеченности. |
| <b>Срок освоения программы</b>                    | 16 часов, 2 недели                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Форма обучения</b>                             | очно-заочная, с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Режим занятий</b>                              | 4 часа в день                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| №<br>№<br>п/п | Наименование<br>дисциплины, модуля                                                      | Всего часов<br>трудоемкости | В том числе        |        |                         |                            | Форма<br>контроля |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|--------|-------------------------|----------------------------|-------------------|
|               |                                                                                         |                             | Контактная работа* |        |                         | Самостоятельная<br>работа* |                   |
|               |                                                                                         |                             | Всего,<br>часов    | из них |                         |                            |                   |
|               |                                                                                         |                             |                    | Лекции | Практические<br>занятия |                            |                   |
| 1             | Тема 1. Новая реальность: гибриды как стратегия. Психология гибридной команды и доверие | 4                           |                    | 2      |                         | 2                          |                   |
| 2             | Тема 2. Инструменты и коммуникации                                                      | 4                           |                    | 2      |                         | 2                          |                   |
| 3             | Тема 3. Управление эффективностью и продуктивностью (OKR, KPI)                          | 4                           |                    | 2      |                         | 2                          |                   |
| 4             | Тема 4. Инклюзивность и равенство возможностей                                          | 2                           |                    |        |                         | 2                          |                   |
| 5             | Тема 5. Стратегическое управление изменениями                                           | 2                           |                    |        |                         | 2                          |                   |
| 6             | Всего:                                                                                  | 16                          |                    | 6      |                         | 10                         |                   |
| 7             | Общая трудоемкость программы:                                                           | 16                          |                    |        |                         |                            |                   |

\* С применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, СТРОИТЕЛЬСТВА, ПРИКЛАДНЫХ ФИНАНСОВ И ПРАВА»**

**Календарный учебный график  
программы повышения квалификации  
«ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ В ГИБРИДНОМ ФОРМАТЕ»**

Срок освоения программы – 16 часов.  
Продолжительность обучения – 2 недели  
Форма обучения – очно-заочная, с применением дистанционных образовательных технологий

| №<br>п/п | Наименование дисциплин (модулей), тем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1<br>недел<br>я | 2<br>неделя | КР | СР | С | ПА | ИА | Всег<br>о |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|----|----|---|----|----|-----------|
| 1        | Тема 1. Новая реальность: гибрид как стратегия.<br>Психология гибридной команды и доверие<br><br>Эволюция форматов работы: офлайн, удаленный, гибридный. Виды гибридных моделей (фиксированный, гибкий, «ориентированный на задачи»). Юридические и корпоративные аспекты: распределенный персонал, оформление и пересечение границ (если применимо). Экономика гибрида: как рассчитать ROI от смены формата работы (экономика на недвижимости vs инвестиции в IT- | 2               |             |    |    |   |    |    | 2         |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |   |  |  |  |  |  |   |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|--|--|--|--|---|
|   | инфраструктуру и культуру). Парадокс близости: как сохранить психологическую безопасность, когда часть команды в зале, а часть на экране. Эффект «ФОМО» (страх упущенной выгоды) у офисных сотрудников и «синдром изгоя» у удаленных. Формирование доверия: переход от контроля присутствия к контролю результатов (Management by Objectives). Эмоциональный интеллект (EQ) лидера в цифровой среде: как считывать настроение команды без невербальных сигналов.                                      |   |   |  |  |  |  |  |   |
| 2 | <p><b>Тема 2. Инструменты и коммуникации</b></p> <p>Асинхронная vs синхронная коммуникация: как правильно выбирать каналы (email, мессенджеры, видеозвонки, документы совместного редактирования). Гигиена встреч: как проводить эффективные гибридные митинги (технология «все равны» — либо все подключаются по видео из дома, либо все в переговорной, правило 15 минут). Управление знаниями (Knowledge Management): как избежать утечки экспертизы, когда сотрудники редко видят друг друга.</p> | 2 | 2 |  |  |  |  |  | 4 |
| 3 | <p><b>Тема 3. Управление эффективностью и продуктивностью (OKR, KPI)</b></p> <p>Постановка целей в гибридной среде: OKR (Objectives and Key Results) как стандарт децентрализованных команд.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2 | 2 |  |  |  |  |  | 4 |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |   |  |  |  |  |  |  |    |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|--|--|--|--|--|----|
|   | Метрики производительности: что важнее — активность (онлайн-статус) или результат? Управление проектной нагрузкой: как не допустить выгорания, когда стираются границы «работа/дом».                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |  |  |  |  |  |  |    |
| 4 | <p><b>Тема 4. Инклюзивность и равенство возможностей</b></p> <p>Гибридный фаворитизм: как избежать ситуации, где «близкие» (офисные) сотрудники получают больше интересных задач, быстрее продвигаются, чем «дальние» (удаленные). Инклюзивные процессы: адаптация (онбординг) новичков в гибридном мире. Управление разнообразием (D&amp;I) в распределенных командах (разные часовые пояса, культуры, поколения).</p> | 2 |   |  |  |  |  |  |  | 2  |
| 5 | <p><b>Тема 5. Стратегическое управление изменениями</b></p> <p>Сопротивление персонала возврату в офис: аргументация, переговоры, работа с возражениями. Гибридный формат как инструмент удержания талантов (Talent Retention). Кейсы трансформации крупных компаний (Spotify, Google, Яндекс, Сбер и др.) — разбор успешных и провальных стратегий.</p>                                                                |   | 2 |  |  |  |  |  |  | 2  |
| 6 | Итоговая аттестация                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |   | 2 |  |  |  |  |  |  | 2  |
| 7 | Итого                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 8 | 8 |  |  |  |  |  |  | 16 |

Условные обозначения: КР – контактная работа; СР – самостоятельная работа; ПА – промежуточная аттестация; С – стажировка; ИА – итоговая аттестация, П- практика

## 4. Содержание тем

### Тема 1. Новая реальность: гибрид как стратегия. Психология гибридной команды и доверие

Эволюция форматов работы: офлайн, удаленный, гибридный. Виды гибридных моделей (фиксированный, гибкий, «ориентированный на задачи»). Юридические и корпоративные аспекты: распределенный персонал, оформление и пересечение границ (если применимо). Экономика гибрида: как рассчитать ROI от смены формата работы (экономия на недвижимости vs инвестиции в IT-инфраструктуру и культуру). Парадокс близости: как сохранить психологическую безопасность, когда часть команды в зале, а часть на экране. Эффект «FOMO» (страх упущенной выгоды) у офисных сотрудников и «синдром изгоя» у удаленных. Формирование доверия: переход от контроля присутствия к контролю результатов (Management by Objectives). Эмоциональный интеллект (EQ) лидера в цифровой среде: как считывать настроение команды без невербальных сигналов.

### Тема 2. Инструменты и коммуникации

Асинхронная vs синхронная коммуникация: как правильно выбирать каналы (email, мессенджеры, видеозвонки, документы совместного редактирования). Гигиена встреч: как проводить эффективные гибридные митинги (технология «все равны» — либо все подключаются по видео из дома, либо все в переговорной, правило 15 минут). Управление знаниями (Knowledge Management): как избежать утечки экспертизы, когда сотрудники редко видят друг друга.

### Тема 3. Управление эффективностью и продуктивностью (OKR, KPI)

Постановка целей в гибридной среде: OKR (Objectives and Key Results) как стандарт децентрализованных команд. Метрики производительности: что важнее — активность (онлайн-статус) или результат? Управление проектной нагрузкой: как не допустить выгорания, когда стираются границы «работа/дом».

### Тема 4. Инклюзивность и равенство возможностей

Гибридный фаворитизм: как избежать ситуации, где «близкие» (офисные) сотрудники получают больше интересных задач, быстрее продвигаются, чем «дальние» (удаленные). Инклюзивные процессы: адаптация (онбординг) новичков в гибридном мире. Управление разнообразием (D&I) в распределенных командах (разные часовые пояса, культуры, поколения).

|                     |                                                       |                                                        |
|---------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| видеоконференцсвязи | Промежуточная<br>аттестация<br>Итоговая<br>аттестация | программы для просмотра<br>текстовых и видеоматериалов |
|---------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|

## 6. Организация образовательного процесса

В образовательном процессе используются разнообразные формы работы со слушателями.

- лекция (видеолекция) с мультимедийным сопровождением по наиболее сложным вопросам программы;
- лекция-вебинар с использованием современных технических средств обучения;
- практические занятия и самостоятельная работа с использованием современных технических средств обучения;
- кейс-стади (в том числе видео-кейсы)– изучение конкретных ситуаций из практики (casestudy), для выполнения данного вида заданий обучающимся должна быть представлена в письменной форме информация относительно реальной ситуации (профессиональной или жизненной) и поставлены конкретные задачи её изучения проблемы, обучающиеся анализируют различные аспекты проблемы и предлагают выработанные решения;
- тестирование метод оценки знаний, умений, навыков обучающихся и др.

Обучение проводится, в том числе с использованием ЭО и ДОТ, реализуемых посредством информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном взаимодействии слушателей и педагогических работников.

В процессе обучения слушатели обеспечиваются необходимыми для эффективного прохождения обучения учебно-методическими материалами и информационными ресурсами в объеме изучаемого курса, которые могут быть объединены в учебно-методический комплекс. Материалы учебно-методического комплекса доводятся до всех слушателей курса.

Итоговая аттестация проводится на образовательном портале Финансового университета посредством информационно-телекоммуникационных сетей.

## 7. Кадровое обеспечение образовательного процесса

Учебный процесс со слушателями обеспечивают квалифицированные сотрудники института, а также приглашенные специалисты и действующие практики других организаций.

## 8. Оценка качества освоения программы

Оценка качества освоения программы осуществляется в виде прохождения итогового тестирования на основе системы зачет/незачет по всей программе.