

Автономная некоммерческая организация  
дополнительного профессионального образования  
«Корпоративный университет РЖД»

УТВЕРЖДАЮ  
Директор  
АНО ДПО «Корпоративный  
университет РЖД»



Р.В.Баскин  
2024 г.

**Программа повышения квалификации  
«Основы управления компетенциями»  
(типовая программа)**

## **1. Цель реализации программы**

Развитие персональной эффективности руководителя и формирование управленческого стиля, основанного на сбалансированном сочетании всех корпоративных компетенций, применении методов и инструментов развития потенциала сотрудников и командной работы.

В соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования ФГОС 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) программа повышения квалификации «Основы управления компетенциями» развивает следующие профессиональные компетенции:

– владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1).

В соответствии с решением, закрепленным протоколом заседания правления ОАО «РЖД» № 25 от 13.05.2019 г., утверждено Положение о модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД». В рамках программы развиваются следующие корпоративные компетенции:

- системное мышление;
- ответственность за результат;
- развитие потенциала сотрудников;
- управление изменениями;
- управление исполнением;
- обеспечение командной работы;
- управление клиентоориентированностью;
- эффективная коммуникация.

## 2. Планируемые результаты обучения

По результатам прохождения программы повышения квалификации «Основы управления компетенциями» слушатели приобретут:

| № | Корпоративные компетенции*      | Поведенческие индикаторы  | Планируемые результаты   |
|---|---------------------------------|---|--|
| 1 | Системное мышление              | анализируя ситуацию, учитывает широкий круг факторов и данных из разных сфер работы компании, выявляет системные причины, лежащие в основе проблем. Формирует системное целостное видение | – понимание принципов формирования видения, миссии, системы целей, стратегии;<br>– знание SWOT-анализа<br>– знание принципов применения сбалансированной системы показателей |
|   |                                 | оценивает экономическую целесообразность принимаемых решений, финансовые затраты и их экономический эффект, использует возможности для развития бизнеса                                   | – знание общей характеристики ОАО «РЖД» с точки зрения управления корпоративными финансами   |
| 2 | Развитие потенциала сотрудников | точно определяет сильные стороны и ограничения сотрудников, приоритеты в их развитии с учетом текущих и будущих требований  | – умение идентифицировать уровень готовности сотрудников к выполнению задач  |

|   |                        |   |  |
|---|------------------------|---|--|
|   |                        | своевременно предоставляет сбалансированную обратную связь. Конструктивно обсуждает зоны роста сотрудников на основе фактов их рабочей деятельности | – знание алгоритма сбалансированной обратной связи сотруднику  |
| 3 | Управление изменениями | организует и координирует процесс внедрения изменений, реализуемых в компании, вовлекает в него работников  | – знание инструментов и алгоритмов внедрения изменений в процессы компании<br>– понимание значимости коммуникации в работе руководителя и внедрении изменений в организации<br>– умение работать с сопротивлением персонала в процессе внедрения изменений в организации |
| 4 | Управление исполнением | оптимально распределяет задачи между подчиненными с учетом их квалификации и опыта, индивидуальных особенностей, мотивации и текущей загруженности  | – умение применять стили руководства в соответствии с уровнем развития сотрудника  |

|   |                                      |  |  |
|---|--------------------------------------|--|--|
|   |                                      | <p>четко и конкретно ставит задачи исполнителям, предоставляет весь объем достоверной информации, необходимые ресурсы и поддержку. Проверяет и корректирует понимание задач сотрудниками</p> | <p>– умение ставить задачу сотруднику</p>  |
| 5 | Обеспечение командной работы         | <p>задействует различные способы для объединения и сплочения работников, транслирует ценность командной работы</p>   | <p>– знание технологии построения команды</p>  |
| 6 | Управление клиентоориентированностью | <p>организует регулярную работу по изучению и удовлетворению потребностей клиентов, при принятии решений оценивает их эффект на клиента</p>  | <p>– знание клиентоориентированного подхода и актуальных тенденций развития клиентоориентированной компании.</p> |
| 7 | Эффективная коммуникация             | <p>уважительно и конструктивно взаимодействует с коллегами вне зависимости от их статуса и уровня подчинения</p>   | <p>– понимание стилей поведения в конфликтной ситуации</p>   |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   |   | эффективно работает с возражениями собеседника за счет убедительных своевременных контрдоводов | – умение применять алгоритмы перевода партнера по общению в конструктивную, ответственную позицию   |
| 8 | - | -  | – знание требований компании к работнику – модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»<br>– знание управленческого цикла;<br>– умение управлять в соответствии с управленческим циклом |

\*В соответствии с Моделью корпоративных компетенций ОАО «РЖД», утвержденной Распоряжением ОАО «РЖД» от 13.05.2019 г. № 25.

### 3. Содержание программы

#### Учебный план

**Категория слушателей:** руководители операционного уровня управления по модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД», перспективные специалисты, находящиеся в кадровом резерве на руководящие позиции.

**Нормативный срок освоения программы:** 60 академических часов.

**Продолжительность обучения по программе:** в соответствии с согласованным календарным учебным графиком.

**Форма обучения:** очно-заочная (с отрывом от работы), с применением дистанционных образовательных технологий (далее ДОТ) и электронного обучения.

| № п/п                    | Наименование учебных модулей                            | Всего, ак. час | В том числе        |   |  |
|--------------------------|---|----------------|--------------------|---|--|
|                          |   |                | электрон. обучение | контактная работа, в т.ч. с применением ДОТ | стажировки, практическая, самостоятельная работа |
| 1                        | Компетентностный подход в ОАО «РЖД»                     | 29             | 19                 | 10  |  |
| Промежуточная аттестация |   | 1              | тестирование       |   |  |
| 2                        | Управление исполнением. Развитие потенциала сотрудников | 10             |                    | 10  |  |
| 3                        | Обеспечение командной работы. Управление изменениями    | 10             |                    | 10  |  |
| 4                        | Системное мышление                                      | 9              |                    | 9   |  |
| Итоговая аттестация      |   | 1              | тестирование       |   |  |
| Итого часов по программе |   | 60             | 19                 | 39  |  |

**Виды учебных занятий и учебных работ:** тренинги, тренинг-семинары, предусматривающие в том числе использование дистанционных образовательных технологий, интерактивные презентации, работы в малых группах, анализ практических ситуаций и игровых упражнений; самостоятельное освоение учебного материала с использованием электронного обучения.

Учебные занятия проводятся в аудиторном или дистанционном (с применением ДОТ, при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и педагогического работника) форматах.

## **Рабочая программа**

Приложение 1. Рабочая программа учебного модуля «Компетентностный подход в ОАО «РЖД» программы повышения квалификации «Основы управления компетенциями».

Приложение 2. Рабочая программа учебного модуля «Управление исполнением. Развитие потенциала сотрудников» программы повышения квалификации «Основы управления компетенциями».

Приложение 3. Рабочая программа учебного модуля «Обеспечение командной работы. Управление изменениями» программы повышения квалификации «Основы управления компетенциями».

Приложение 4. Рабочая программа учебного модуля «Системное мышление» программы повышения квалификации «Основы управления компетенциями».



## **5. Формы аттестации, оценочные материалы и иные компоненты**

После завершения электронного курса учебного модуля «Компетентностный подход в ОАО «РЖД» предусмотрена промежуточная аттестация в форме тестирования. Примерные вопросы тестирования представлены в Приложении 5.

Текущий контроль по окончании каждого учебного модуля осуществляется экспертно преподавателем в форме зачета, основываясь на активности и вовлеченности слушателей в обсуждаемую тему, полученных ответах от слушателей (Приложение 6).

По окончании всей программы повышения квалификации «Основы управления компетенциями» предусмотрена итоговая аттестация в форме тестирования, затрагивающего все учебные модули программы. Вопросы для проведения итоговой аттестации представлены в Приложении 7.

## **6. Организационно-педагогические условия**

### **6.1. Материально-технические условия реализации программы**

#### **Аудиторный формат.**

Оборудование, материалы и принадлежности, необходимые для реализации обучения по каждому модулю программы:

- компьютер с ОС не ниже Windows 7;
- колонки для компьютера;
- проектор и экран для проектора (альтернатива – мультимедийная доска / плазменная панель);
- столы, стулья (по количеству слушателей и для преподавателя);
- флипчарты (3);
- блокноты для флипчарта;
- бумага А4;
- маркеры для флипчарта;
- разноцветные стикеры (бумага с клеевым краем);
- канцелярские товары;
- бейджи (на каждого слушателя с указанием ФИО).

## **Дистанционный формат и электронное обучение.**

Для прохождения обучения с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения применяется Портал Корпоративного университета РЖД (<https://lk.curzd.ru>), портал Тренинг Спейс (<https://app.trainingspace.online>), мобильное приложение TrainingSpace. Для входа в личные кабинеты на Портале Корпоративного университета РЖД и портале Тренинг Спейс (мобильное приложение TrainingSpace) слушатель получает уникальные логины и пароли.

Оборудование, материалы и принадлежности, необходимые для реализации обучения по каждому модулю программы:

- компьютеры с ОС не ниже Windows 7 (для преподавателя и ассистента преподавателя);
- мобильное устройство с Интернет-соединением (для ассистента преподавателя);
- гарнитура для компьютера (для преподавателя и ассистента преподавателя);
- веб-камера;
- стол, стул.

Технические требования к компьютеру слушателей и преподавателей:

- операционная система Windows (7 и выше) или Mac OS (OS X 10.8 Mountain Lion и выше);
- процессор с частотой не менее 2 ГГц Core 2 DUO;
- оперативная память не менее 2 ГБ;
- браузеры Chrome 56 и выше, Firefox 56 и выше, Opera 44 и выше.

Технические требования к мобильному устройству слушателей:

- операционная система iOS 9 и выше, Android 5.1 и выше;
- скачать приложение TrainingSpace (OBLAKO Group, LLC) с Play Market для Android или App Store – для iOS;

Технические требования к Интернет-соединению:

- скорость соединения рекомендуется не менее 5 Мбит/с;
- при участии в тренинге с компьютера желательно использовать LAN-подключение (провод), с мобильного устройства – Wi-Fi со стабильно хорошим сигналом.

Дополнительное материально-техническое обеспечение указано в УММ каждого учебного модуля.

## **6.2. Учебно-методическое обеспечение программы**

Для реализации обучения в рамках каждого учебного модуля используются:

- методические и раздаточные материалы для слушателей (по количеству слушателей) для работы в очном (аудиторном) формате;
- методические материалы для слушателей (в том числе инструкции и чек-листы) для работы в очном (дистанционном) формате;
- методические материалы преподавателя;
- методическое пособие для слушателей «Правила работы с электронными курсами» (в электронном формате);
- интерактивная инструкция (симуляция работы с Личным кабинетом) для слушателей Корпоративного университета РЖД.

### **Отраслевые и нормативные документы:**

1. Положение о модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»: утверждено решением, закрепленным протоколом заседания правления ОАО «РЖД» от 13.05.2019 № 25.

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Harvard Business Review: 10 лучших статей. Управление изменениями. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
2. Безручко П.С. Практики регулярного менеджмента. – М.: Альпина Диджитал, 2019.
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди. – М.: Бомбора, 2023.
4. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. – М.: Ленанд, 2019.
5. Боно Э. Искусство думать. Латеральное мышление как способ решения сложных задач. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
6. Деминг У.Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер, 2020.
7. Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

8. Имаи М. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

9. Кеннеди Г. Договориться можно обо всем. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

10. Коннорс Р., Смит Т., Хикман К. Принцип Оз: Достижение результатов через персональную и организационную ответственность. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

11. Коттер Дж.П. Впереди перемен. Как успешно провести организационные преобразования. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

12. Лайкер Д., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2020.

13. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

14. Ленсиони П. Пять пороков команды. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022.

15. Лоффлер М. Ретроспектива в Agile. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

16. Макгиннес М. Мотивация для творческих людей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

17. Манн И., Турусин Д. Точки контакта. Простые идеи для улучшения вашего маркетинга. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

18. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер. – М.: Лаборатория знаний, 2019.

19. Тарасов В.К. Непреклонная воля. Управление современной компанией по Макиавелли – М.: Бомбора, 2020.

### **6.3. Требования к профессорско-преподавательскому составу:**

– лица, соответствующие требованиям раздела «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования» Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержденного Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 11 января 2011 г. №1н;

– лица, прошедшие сертификацию в АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» на право проведения программы повышения квалификации «Основы управления компетенциями».

#### **6.4. Особенности реализации программы**

Образовательная программа может быть реализована в двух очных форматах – аудиторный и дистанционный. Применяемые дистанционные образовательные технологии отражены в пункте «Материально-технические условия реализации программы».

Вне зависимости от формата в рамках программы используется электронное обучение для погружения в тематику очного обучения и изучения отдельных инструментов и практик.

Для более детального изучения модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД» слушателям рекомендуется пройти курс «Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД» на портале Корпоративного университета РЖД <https://lk.curzd.ru> в разделе «Открытый каталог».

Реализация программы предусматривает формирование рейтинга слушателей по показателю: «Успешность прохождения программы». По итогам участия слушателей в обучающих мероприятиях им присваиваются баллы. Рейтинг учитывает активность и вовлеченность слушателей в учебный процесс на основе оценки преподавателя и результатов промежуточного и итогового тестирований. В конце обучения накопленные баллы каждого слушателя суммируются, и определяется итоговый рейтинг.

Одним из видов сквозных активностей программы является формирование и работа с индивидуальным планом развития, что позволяет лучше осознать модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД» и способов собственного развития. Для составления Индивидуального плана развития слушателей необходимо зарегистрировать на Портале открытого обучения Корпоративного университета РЖД (<https://lk.curzd.ru>) не позднее, чем за 7 календарных дней до начала программы.

Программа реализует принцип смешанного и перевернутого обучения. Не менее чем за 14 календарных дней до начала очного обучения в рамках каждого модуля слушателям назначается электронный курс для освоения теоретических основ и инструментов по заданным в учебных модулях тематикам, что позволяет при взаимодействии группы и преподавателя выделить больше времени на отработку практических заданий по связанным темам.

Для достижения планируемых результатов программы количество слушателей в одной группе не должно превышать 18 человек.

## 7. Составители программы

Рабочая группа АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»:

- Савина Н.С., начальник Центра реализации целевых программ;
- Сырова Е.Н., главный методист Центра реализации целевых программ.

Начальник Центра  
реализации целевых программ



Н.С.Савина

Программа повышения квалификации «Основы управления компетенциями» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Корпоративного университета РЖД и рекомендована к использованию в образовательном процессе. Протокол заседания учебно-методической комиссии № 05 от 05 февраля 2021 года.

Актуализированная версия программы повышения квалификации «Основы управления компетенциями» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Корпоративного университета РЖД и рекомендована к использованию в образовательном процессе. Протокол заседания учебно-методической комиссии № 64 от «06» декабря 2024 года.

Заместитель директора  
по научно-методической работе



А.В.Шобанов