

Автономная некоммерческая организация
дополнительного профессионального образования
«Корпоративный университет РЖД»

УТВЕРЖДАЮ
Директор АНО ДПО
«Корпоративный университет РЖД»



Р.В.Баскин
2025 г.

**Программа повышения квалификации
«II ступень: управление эффективностью»**

1. Цель реализации программы

Развитие управленческой команды с балансом операционного менеджмента и проектного подхода для обеспечения эффективности работы организации в условиях изменяющейся среды.

В соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки ФГОС 38.03.02 «Менеджмент», в рамках программы «II ступень: управление эффективностью» развиваются следующие профессиональные компетенции (ПК):

- владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);

- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6);

- умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления) (ПК-12);

- способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17).

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 повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью» развиваются следующие корпоративные компетенции:

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

2. Планируемые результаты обучения

По результатам прохождения программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью» слушатели приобретут:

№	Корпоративные компетенции	Поведенческие индикаторы	Планируемые результаты
1	Стратегическое мышление	<p>формирует глобальное видение с учетом как внутрикорпоративных факторов, так и ключевых макрофакторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность компании</p> <p>принимает точные стратегические решения на основе оценки различных сценариев развития событий, рисков и возможностей в долгосрочной перспективе</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Понимание основ тренд-аналитики; – Знание операционных понятий тренд-аналитики; – Умение осуществлять поиск трендов с помощью открытых источников; – Знание принципов проектного подхода, видов проектной деятельности в организации деятельности компании; – Знание и понимание основных трендов развития управленческой профессии и вызовов современного мира; – Понимание характера влияния внешних тенденций на работу руководителей среднего звена и успех Компании; – Знание основных экспертных и количественных методов планирования и прогнозирования; – Понимание принципов построения сценариев и планирования деятельности; – Умение выполнять анализ методом множественной линейной регрессии; – Понимание управленческой роли с точки зрения влияния на эффективность бизнеса холдинга «РЖД»;

			<ul style="list-style-type: none"> – Знание особенностей работы в условиях изменяющегося мира, неполной и противоречивой информации; – Развитие разных видов мышления (системное, стратегическое, предпринимательское и инновационное) за счет освоения конкретных приемов; – Знание методов и инструментов, используемых для анализа внешней среды и генерации проектных идей с учетом перспективы развития отрасли и компании в будущем; – Понимание принципов формирования новых бизнес-моделей, подходов к управлению процессами и людьми; – Знание методов и инструментов: ресурсно-целевое моделирование, баланс ресурса, календарно-сетевое планирование; – Умение ставить цели и организовывать работу по их достижению; – Знание и понимание технологий повышения эффективности и производительности и принципов организационного дизайна; – Знание общих принципов формирования бизнес-модели Остервальдера; – Понимание особенностей заполнения каждого из девяти блоков шаблона бизнес-моделирования;
--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> – Умение осознанного заполнения шаблона бизнес-моделирования; – Понимание принципов оценки рисков при формировании матрицы «Карта рисков»; – Знание финансовых критериев оценки инвестиций; – Знание методик оценки экономической эффективности инвестиционных проектов; – Понимание свойств и ошибок мышления, приводящих к снижению качества принимаемых решений, понимание необходимости осознания этих ошибок, повышения критичности мышления; – Понимание взаимосвязи стратегии компании и стратегического позиционирования; – Понимание цифровой экономики как новой среды ведения бизнеса, которая характеризуется высокой турбулентностью; – Знание драйверов конкурентоспособности и успешных моделей позиционирования бизнеса в цифровой экономике; – Знание принципов работы и областей применения генеративных сетей; – Понимание особенностей больших языковых моделей; – Умение взаимодействовать с генеративными моделями через промпты;
--	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> – Знание компонентов SWOT-анализа: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы; – Умение интегрировать результаты SWOT-анализа в стратегическое планирование; – Понимание того, как использовать результаты SWOT-анализа для разработки эффективных стратегий; – Умение интегрировать данные о внутренних процессах компании с информацией о макроэкономических тенденциях для формирования стратегического видения; – Умение разрабатывать сценарии развития компании с учетом различных внешних и внутренних факторов; – Понимание важности инноваций и технологических изменений в формировании долгосрочной стратегии компании; – Понимание рыночных и экономических процессов; – Умение практического применения навыка сценарного мышления
2	Системное мышление	анализируя ситуацию, учитывает широкий круг факторов и данных из разных сфер работы компании, выявляет системные причины, лежащие в основе проблем. Формирует	<ul style="list-style-type: none"> – Понимание политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов, влияющих на развитие современного мира;

		<p>системное целостное видение</p> <hr/> <p>оценивает экономическую целесообразность принимаемых решений, финансовые затраты и экономический эффект, использует возможности для развития бизнеса</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Понимание принципов осуществления PESTEL-анализа; – Понимание необходимости повышения управленческой компетентности и осведомленности; – Понимание преимуществ использования проектного подхода в организации эффективной деятельности компании; – Понимание структуры проекта, критериев оценки эффективности проекта; – Понимание необходимости повышения управленческой компетентности и осведомленности; – Понимание значимости и ответственности руководителя в изменчивом мире; – Умение применять методы и инструменты, используемые для анализа внешней среды и генерации проектных идей с учетом перспективы развития отрасли и компании в будущем; – Умение организовать процесс прогнозирования и аналитической работы в подразделении; – Знание особенностей анализа эффективности подразделения; – Понимание важности постоянного поиска направлений совершенствования системы управления; – Знание инструментов оценки и анализа рисков;
--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> – Понимание особенностей анализа рисков с помощью инструмента «Галстук-бабочка»; – Знание финансовой модели проекта; – Умение применять на практике принципы проектного управления; – Умение рассчитывать денежный поток и финансовые показатели оценки инвестиционного проекта; – Знание и умение применять инструменты принятия решений на каждом этапе цикла принятия решений; – Умение использовать на практике методы и инструменты оценки и анализа конкурентоспособности компании; – Понимание путей усиления конкурентоспособности ОАО «РЖД» в условиях новых вызовов; – Знание особенностей работы в условиях изменяющегося мира, неполной и противоречивой информации; – Умение применять на практике принципы проектного управления; – Умение применять методы и инструменты, используемые для анализа внешней среды и генерации проектных идей с учетом перспективы развития отрасли и компании в будущем; – Развитие разных видов мышления (системное, стратегическое,
--	--	--	---

			<p>предпринимательское и инновационное) за счет освоения конкретных приемов;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Знание этических норм и правил безопасности при работе с ИИ; – Понимание перспектив развития технологий генеративных сетей; – Умение пошагово проводить SWOT-анализ; – Умение разрабатывать стратегии на основе результатов SWOT-анализа; – Умение анализировать сильные и слабые стороны организации; – Умение использовать данные из разных сфер работы компании для проведения комплексного SWOT-анализа и выявления системных причин проблем; – Умение идентифицировать возможности и угрозы для организации; – Знание основных методов и инструментов системного анализа для выявления причин проблем в различных сферах работы компании; – Умение применять системный подход при анализе данных и факторов, влияющих на работу компании, для формирования целостного видения проблем; – Понимание взаимосвязей между различными аспектами деятельности компании и их влияния на общую эффективность и результаты;
--	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> – Знание принципов системного мышления и их применения в процессе принятия управленческих решений
3	Ответственность за результат	<p>проявляет высокую работоспособность, не снижает результативность работы в условиях высокой нагрузки</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Умение эффективно распределять задачи и ресурсы в условиях ограниченного времени и высокой нагрузки; – Понимание важности поддержания высокой работоспособности и результативности в стрессовых ситуациях;
		<p>находит действенные способы достижения цели, меняет их в случае отсутствия требуемого эффекта</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Умение адаптироваться к изменениям в проектных задачах и требованиях, сохраняя высокую результативность;
		<p>принимает персональную ответственность за полученные результаты и их улучшение, за ошибки и последствия своих решений</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Знание принципов командной работы и взаимодействия для поддержания высокой работоспособности всей команды; – Знание принципов и подходов к мониторингу и оценке прогресса в проектной деятельности; – Умение разрабатывать и внедрять альтернативные стратегии в случае неэффективности первоначальных подходов; – Умение самостоятельно анализировать и оценивать результаты своей проектной деятельности, выявлять ошибки и принимать меры для их исправления; – Понимание важности персональной ответственности за результаты проекта и последствия принятых решений;

			<ul style="list-style-type: none"> – Понимание влияния личной ответственности на мотивацию и производительность команды в проектной деятельности; – Понимание роли обратной связи и ее использования для корректировки действий в процессе выступления; – Умение применять критическое мышление для оценки и изменения методов донесения информации в зависимости от текущих условий
4	Развитие потенциала сотрудников	своевременно мотивирует подчиненных с учетом их индивидуальных потребностей и вклада в результат	<ul style="list-style-type: none"> – Знания об инструментах поиска новых идей и мотивации сотрудников на их реализацию; – Понимание принципов мотивации и процесса мотивирования; – Понимание важности использования корректных мотивационных стимулов при работе с сотрудниками; – Понимание места инструментов Мотивации 3.0 в работе с сотрудниками и проектными командами; – Умение выбирать инструменты мотивации с учётом уровня развития участников команды и типом выполняемых задач; – Умение формировать мотивирующую среду для сотрудников; – Умение использовать мотивационные стимулы и инструменты повышения уровня вовлеченности для поддержания внутренней мотивации
		своевременно предоставляет сбалансированную обратную связь. Конструктивно обсуждает зоны роста сотрудников на основе фактов их рабочей деятельности	
		точно определяет сильные стороны и ограничения сотрудников, приоритеты в их развитии с учетом текущих и будущих требований	

			<p>участников команды;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Умение анализировать результаты выполнения индивидуального практического задания; – Понимание необходимых корректировок по результатам предоставленной обратной связи; – Понимание составляющих командной роли «исследователь ресурсов»
5	Управление изменениями	<p>поощряет и развивает инновационную активность подчиненных и коллег – выявление ими зон роста в работе подразделений и выдвижение оптимизационных и новаторских предложений</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Знание типологии инноваций и инновационных стратегий; – Понимание принципов создания инновационной среды в компании; – Умение проводить анализ факторов, влияющих на инновационный климат и формирование инновационного потенциала компании; – Знание общих подходов к моделированию инноваций и методов управления инновациями; – Понимание принципов применения методов управления инновациями, стимулирования новаторства и креативности, работы с возникающими сопротивлениями; – Знание приемов, направленных на понимание инноваций, процессов создания инноваций, процессов формирования инновационной среды в подразделениях и в компании в целом; – Понимание методов поиска
		<p>оценивает новые идеи с точки зрения их эффекта и реализуемости. Направляет инновационную активность подчиненных на наиболее актуальные вопросы деятельности подразделения/компании</p>	
		<p>организует и координирует процесс внедрения изменений, реализуемых в компании, вовлекает в него работников</p>	

			<p>инновационных решений в компании и за её периметром;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Умение подбирать эвристические техники под соответствующие задачи; – Знания об инструментах поиска новых идей и мотивации сотрудников на их реализацию; – Понимание важности коммуникации и вовлечения сотрудников в процесс изменений для успешной реализации стратегических инициатив; – Умение оценивать эффективность внедрения изменений и вносить коррективы в процесс на основе полученных данных; – Умение создавать и поддерживать культуру, способствующую принятию и адаптации изменений в компании
6	Управление эффективностью	<p>устанавливает четкие достижимые цели и показатели эффективности их выполнения, транслирует их в подчиненные подразделения</p> <hr/> <p>устанавливает в подразделениях четкие единые правила и процедуры работы, доводит их до работников с разъяснением их смысла</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Умение разрабатывать и внедрять системы показателей эффективности, которые соответствуют стратегическим целям организации и могут быть транслированы на уровень подчиненных подразделений; – Понимание важности коммуникации целей и показателей эффективности среди всех уровней организации для обеспечения их выполнения и достижения общих стратегических целей; – Умение использовать данные и аналитику для мониторинга и оценки выполнения целей, а

			<p>также для внесения корректировок в стратегию и тактику при необходимости;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Знание лучших практик и кейсов успешного управления эффективностью в различных отраслях и организациях, а также умение применять их в своей практике; – Знание основных принципов и методов разработки единых правил и процедур работы в подразделениях; – Понимание важности доведения правил и процедур до всех работников и разъяснения их смысла для обеспечения единообразия и эффективности работы; – Умение адаптировать правила и процедуры в зависимости от специфики подразделений и особенностей работы
7	Управление исполнением	<p>четко и конкретно ставит цели и задачи исполнителям, предоставляет весь объем достоверной информации, необходимые ресурсы и поддержку. Проверяет и корректирует понимание задач сотрудниками</p> <hr/> <p>оптимально распределяет задачи между подчиненными с учетом их квалификации и опыта, индивидуальных особенностей, мотивации и текущей загруженности</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Умение организовывать работу команды в качестве координатора; – Знание основных принципов постановки целей и задач, что позволяет четко формулировать задачи для исполнителей; – Умение эффективно коммуницировать с командой, предоставляя всю необходимую информацию и ресурсы для выполнения задач, что способствует повышению продуктивности сотрудников; – Умение организовывать и

			<p>проводить встречи для обсуждения текущих задач и прогресса, что способствует улучшению координации и взаимодействия внутри команды;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Знание методов оценки квалификации и опыта подчиненных для оптимального распределения задач; – Умение учитывать индивидуальные особенности подчиненных, такие как сильные и слабые стороны, при распределении задач; – Понимание роли координатора в обеспечении баланса между задачами и ресурсами команды для достижения оптимальных результатов
8	Обеспечение командной работы	<p>задействует различные способы для объединения и сплочения работников, транслирует ценность командной работы</p> <p>поддерживает и развивает сотрудничество и взаимопомощь как внутри, так и между подразделениями с учетом влияния на смежные участки работы и их интересы</p> <p>обеспечивает взаимодействие и информационный обмен с причастными подразделениями по вертикали и горизонтали, необходимые для достижения общего</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Знание факторов повышения эффективности командной работы; – Знание типов ролей по Белбину; – Умение формировать правильные привычки при работе с эмоциями, работая с командой; – Понимание важности комплементарности при работе с командой; – Понимание основ эмпатии, важности ее развития и ограничений для командных задач; – Умение организовывать работу команды с применением эвристических техник; – Понимание роли Мотиватора в работе с алгоритмическими

	<p>результата, вовлекает коллег в обсуждение вопросов, требующих их экспертизы</p>	<p>и эвристическими задачами;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Умение организовывать работу команды в качестве координатора;
	<p>транслирует ценности, этические принципы, традиции команды и Компании, показывает их значение</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Умение организовывать работу удаленной команды; – Умение формулировать проблемы, организовывать работу команды для анализа проблем и генерации идей; – Знание причин возникновения стресса и способов определения текущего уровня у себя как у руководителя, а также у членов коллектива; – Умение использовать различные методы снижения напряжения в коллективе; – Знание способов влияния, основанных на доверии и развивающем лидерстве; – Понимание роли лидера в повышении качества командной работы; – Понимание роли и задачи координатора команды; – Понимание возможностей использования различий между людьми как ресурс для выполнения целей и задач; – Понимание важности развития лидерских компетенций руководителя для эффективной работы с командой в условиях изменений; – Умение формулировать проблемы, организовывать работу команды для анализа проблем и

			<p>генерации идей;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Умение организовывать работу команды в качестве координатора; – Понимание важности командной работы для достижения общих целей и успешного выполнения проектов; – Умение эффективно коммуницировать с членами команды, транслируя ценность командной работы и поддерживая позитивный настрой; – Умение эффективно координировать работу между различными подразделениями, учитывая их интересы и влияние на смежные участки работы; – Понимание важности взаимопомощи и сотрудничества для достижения общих целей организации и способность применять это понимание на практике; – Понимание цикла принятия решений и отдельных его этапов; – Знание принципов постановки и распределения задач; – Знание методов и инструментов эффективного взаимодействия и информационного обмена между членами проектной команды; – Умение организовывать и проводить регулярные встречи и обсуждения с коллегами для обмена информацией и координации действий;
--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> – Понимание важности горизонтального и вертикального взаимодействия для достижения общих целей проекта; – Знание подходов, используемых при анализе проблемного поля и генерации идей
9	Эффективная коммуникация	четко, последовательно и доступно излагает свою позицию в индивидуальном общении и перед аудиторией, использует формат общения, подходящий ситуации	<ul style="list-style-type: none"> – Умение применять на практике инструменты, повышающие качество публичных выступлений; – Умение применять на практике техники эффективной аргументации и оформления презентации;
		убедительно представляет и продвигает свою позицию, с использованием различных способов в зависимости от специфики собеседника и ситуации	<ul style="list-style-type: none"> – Понимание принципов оформления презентаций; – Знание основных правил создания слайдов; – Умение применять методы и инструменты, используемые при подготовке итоговой презентации;
		внимательно выслушивает собеседника, проясняет его мнение, учитывает альтернативные позиции	<ul style="list-style-type: none"> – Умение применять на практике инструменты, повышающие качество публичных выступлений; – Понимание основ эмпатии, важности ее развития и ограничений для командных задач;
		уважительно и конструктивно взаимодействует с коллегами вне зависимости от их статуса и уровня подчинения	<ul style="list-style-type: none"> – Умение выстраивать сеть контактов, связей, искать пути для сотрудничества; – Понимание важности признания и поощрения вклада каждого члена команды для повышения мотивации и сплоченности;
		целенаправленно выстраивает и	

		поддерживает широкую сеть деловых контактов	<ul style="list-style-type: none"> – Знание техник мотивации и вдохновения команды, способствующих достижению общих целей и повышению эффективности работы; – Умение эффективно коммуницировать с коллегами на всех уровнях организации, обеспечивая ясность и прозрачность в обмене информацией
--	--	---	--

3. Содержание программы

Учебный план

Категории слушателей: руководители стратегического и тактического уровней управления по модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД», высокопотенциальные руководители и перспективные эксперты и специалисты.

Нормативный срок освоения программы: 340 академических часов.

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

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

№ п/п	Модули и наименование учебных тематических блоков	Всего, ак. час	В том числе		
			электрон. обучение	контактная работа, в т.ч. с применением ДОТ	стажировки, практическая, самостоятельная работа
Модуль 1					
1.1	Анализ трендов и построение будущего	8			8
1.2	Управление инновациями	16	16		

1.3	Внедрение проектного подхода в компании	10	10		
1.4	Эволюция менеджмента	12	2	10	
1.5	Лидерство в изменчивом мире	10		10	
1.6	Создание инновационной среды	10		10	
1.7	Генерация проектных идей	10		10	
1.8	Управление командой	9,5		9,5	
Промежуточная аттестация		0,5	Тестирование		
Итого часов по модулю		86	28	49,5	8
Модуль 2					
2.1	Блок по выбору: 2.1.1. Командная роль: генератор идей 2.1.2. Командная роль: координатор 2.1.3. Командная роль: мотиватор 2.1.4. Командная роль: аналитик 2.1.5. Командная роль: исследователь ресурсов	37,4		18	19,4
2.2	Блок по выбору: 2.2.1. Мастер-класс по бизнес-тематике 2.2.2. Командная роль: генератор идей – практикум 2.2.3. Командная роль: координатор – практикум 2.2.4. Командная роль: мотиватор – практикум 2.2.5. Командная роль: аналитик – практикум	2		2	

	2.2.6. Командная роль: исследователь ресурсов – практикум				
Промежуточная аттестация		0,6	Зачет		
Итого часов по модулю		40		20	19,4
Модуль 3					
3.1	Принципы оформления презентаций	4	4		
3.2	SWOT-анализ: основы и практика	4	4		
3.3	Командная работа над проектом: этап 1	16			16
3.4	Стратегии и целеполагание	14		10	4
3.5	Моделирование бизнеса	10		10	
3.6	Финансовая модель проекта	20	10	10	
3.7	Анализ подходов к реализации проектов	10		10	
3.8	Принятие управленческих решений	9,5		9,5	
Промежуточная аттестация		0,5	Тестирование		
Итого часов по модулю		88	18	49,5	20
Модуль 4					
4.1	Блок по выбору: 4.1.1. Командная роль: генератор идей 4.1.2. Командная роль: координатор 4.1.3. Командная роль: мотиватор 4.1.4. Командная роль: аналитик 4.1.5. Командная роль: исследователь ресурсов	37,4		18	19,4

4.2	Блок по выбору: 4.2.1. Мастер-класс по бизнес-тематике 4.2.2. Командная роль: генератор идей – практикум 4.2.3. Командная роль: координатор – практикум 4.2.4. Командная роль: мотиватор – практикум 4.2.5. Командная роль: аналитик – практикум 4.2.6. Командная роль: исследователь ресурсов – практикум	2		2	
Промежуточная аттестация		0,6	Зачет		
Итого часов по модулю		40		20	19,4
Модуль 5					
5.1	Стратегическое позиционирование и конкурентоспособность компании	16	16		
5.2	Командная работа над проектом: этап 2	20			20
5.3	Сбалансированное управление (компьютерная бизнес-симуляция «К звездам!»)	20		20	
5.4	Публичные выступления	10		10	
5.5	Стресс-менеджмент	9		9	
Итого часов по модулю		75	16	39	20
Итоговая аттестация		1	Тестирование		
		9	Защита проектов		
		1	Итоговая конференция		
Итого часов по программе		340	62	178	86,8

Виды учебных занятий и учебных работ: самостоятельное освоение учебного материала, тренинг-семинары, предусматривающие использование интерактивных презентаций, работу в малых группах, анализ практических ситуаций, игровые упражнения, индивидуальные задания, выполняемые в сопровождении преподавателя, бизнес-квест, мастер-классы, проектная работа и межмодульная командная работа, бизнес-симуляция (в том числе с использованием ДОТ).

Учебные занятия проводятся очно в аудиторном и дистанционном (с применением ДОТ и телекоммуникационных средств, при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и педагогического работника) форматах, а также заочно с использованием электронного обучения.

Рабочая программа

Приложение 1. Рабочая программа учебного тематического блока «Анализ трендов и построение будущего» модуля 1 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 2. Рабочая программа учебного тематического блока «Управление инновациями» модуля 1 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 3. Рабочая программа учебного тематического блока «Внедрение проектного подхода в компании» модуля 1 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 4. Рабочая программа учебного тематического блока «Эволюция менеджмента» модуля 1 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 5. Рабочая программа учебного тематического блока «Лидерство в изменчивом мире» модуля 1 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 6. Рабочая программа учебного тематического блока «Создание инновационной среды» модуля 1 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 7. Рабочая программа учебного тематического блока «Генерация проектных идей» модуля 1 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 8. Рабочая программа учебного тематического блока «Управление командой» модуля 1 программы повышения квалификации

«II ступень: управление эффективностью».

Приложение 9. Рабочая программа учебного тематического блока по выбору «Командная роль: генератор идей» модуля 2 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 10. Рабочая программа учебного тематического блока по выбору «Командная роль: координатор» модуля 2 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 11. Рабочая программа учебного тематического блока по выбору «Командная роль: мотиватор» модуля 2 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 12. Рабочая программа учебного тематического блока по выбору «Командная роль: аналитик» модуля 2 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 13. Рабочая программа учебного тематического блока по выбору «Командная роль: исследователь ресурсов» модуля 2 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 14. Рабочие программы учебного тематического блока по выбору 2.2.1 «Мастер-класс по бизнес тематике / практикум по блокам 2.2.2-2.2.6» модуля 2 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 15. Рабочая программа учебного тематического блока «Принципы оформления презентаций» модуля 3 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 16. Рабочая программа учебного тематического блока «SWOT-анализ: основы и практика» модуля 3 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 17. Рабочая программа учебного тематического блока «Командная работа над проектом: этап 1» модуля 3 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 18. Рабочая программа учебного тематического блока «Стратегии и целеполагание» модуля 3 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 19. Рабочая программа учебного тематического блока «Моделирование бизнеса» модуля 3 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 20. Рабочая программа учебного тематического блока

«Финансовая модель проекта» модуля 3 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 21. Рабочая программа учебного тематического блока «Анализ подходов к реализации проектов» модуля 3 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 22. Рабочая программа учебного тематического блока «Принятие управленческих решений» модуля 3 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 23. Рабочая программа учебного тематического блока по выбору «Командная роль: генератор идей» модуля 4 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 24. Рабочая программа учебного тематического блока по выбору «Командная роль: координатор» модуля 4 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 25. Рабочая программа учебного тематического блока по выбору «Командная роль: мотиватор» модуля 4 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 26. Рабочая программа учебного тематического блока по выбору «Командная роль: аналитик» модуля 4 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 27. Рабочая программа учебного тематического блока по выбору «Командная роль: исследователь ресурсов» модуля 4 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 28. Рабочие программы учебного тематического блока по выбору 4.2.1 «Мастер-класс по бизнес тематике / практикум по блокам 4.2.2-4.2.6» модуля 4 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 29. Рабочая программа учебного тематического блока «Стратегическое позиционирование и конкурентоспособность компании» модуля 5 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 30. Рабочая программа учебного тематического блока «Командная работа над проектом: этап 2» модуля 5 программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью».

Приложение 31. Рабочая программа учебного тематического блока «Сбалансированное управление (компьютерная бизнес-симуляция

«К звездам!»)» модуля 5 программы повышения квалификации «II степень: управление эффективностью».

Приложение 32. Рабочая программа учебного тематического блока «Публичные выступления» модуля 5 программы повышения квалификации «II степень: управление эффективностью».

Приложение 33. Рабочая программа учебного тематического блока «Стресс-менеджмент» модуля 5 программы повышения квалификации «II степень: управление эффективностью».

4. Календарный учебный график

Модуль 1

№	Наименование учебных тематических блоков	Всего ак.ч.	4 неделя					
			1 неделя*	2 неделя*	3 неделя*	4 неделя		
			Виды учебных занятий (по дням)					
СР и ЭК			1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	
1.1	Анализ трендов и построение будущего	8	8					
1.2	Управление инновациями	16	16					
1.3	Внедрение проектного подхода в компании	10	10					
1.4	Эволюция менеджмента	12	2	10				
1.5	Лидерство в изменчивом мире	10		10				
1.6	Создание инновационной среды	10			10			
1.7	Генерация проектных идей	10				10		
1.8	Управление командой	9,5					10	
Промежуточная аттестация		0,5						0,5

Модуль 2

№	Наименование учебных тематических блоков	Всего ак.ч.	5 неделя					6 неделя		7 неделя		8 неделя		9 неделя	
			КР					СР		КР		СР		КР	
			1 день	2 день	3-5 день	1-5 день	1-3 день	4 день	1-5 день	1-3 день	1-3 день	1-5 день	1-3 день	1-3 день	4 день
2.1	<p>Блок по выбору:</p> <p>2.1.1. Командная роль: генератор идей</p> <p>2.1.2. Командная роль: координатор</p> <p>2.1.3. Командная роль: мотиватор</p> <p>2.1.4. Командная роль: аналитик</p> <p>2.1.5. Командная роль: исследователь ресурсов</p>	37,4		8	10	12	7,4								
2.2	<p>Блок по выбору:</p> <p>2.2.1. Мастер-класс по бизнес-тематике</p> <p>2.2.2. Командная роль: генератор идей – практикум</p> <p>2.2.3. Командная роль: координатор – практикум</p> <p>2.2.4. Командная роль: мотиватор – практикум</p> <p>2.2.5. Командная роль: аналитик – практикум</p> <p>2.2.6. Командная роль: исследователь ресурсов – практикум</p>	2		2											
Промежуточная аттестация		0,6					0,4							0,2	

Модуль 3

№	Наименование учебных тематических блоков	Всего ак.ч.	10 неделя*	11 неделя*	12 неделя*	13 неделя				
			Виды учебных занятий (по дням)							
			СР и ЭК		КР / ПА					
			1 день	2 день	3 день	4 день	5 день			
3.1	Принципы оформления презентаций	4	4							
3.2	SWOT-анализ: основы и практика	4	4							
3.3	Командная работа над проектом: этап 1	16	16							
3.4	Стратегии и целеполагание	14	4	10						
3.5	Моделирование бизнеса	10		10						
3.6	Финансовая модель проекта	20	10		10					
3.7	Анализ подходов к реализации проектов	10				10				
3.8	Принятие управленческих решений	9,5							9,5	
Промежуточная аттестация		0,5							0,5	

Модуль 4

№	Наименование учебных тематических блоков	Всего ак.ч.	14 неделя				15 неделя				16 неделя				17 неделя				18 неделя			
			Виды учебных занятий (по дням)																			
			КР		КР		КР		КР		КР		КР		КР		КР		КР		КР	
1 день	2 день	3-5 день	1-5 день	1-3 день	4 день	1-5 день	1-3 день	4 день	1-5 день	1-3 день	4 день	1-5 день	1-3 день	4 день	1-5 день	1-3 день	4 день	1-5 день	1-3 день	4 день		
4.1	<p>Блок по выбору:</p> <p>4.1.1. Командная роль: генератор идей</p> <p>4.1.2. Командная роль: координатор</p> <p>4.1.3. Командная роль: мотиватор</p> <p>4.1.4. Командная роль: аналитик</p> <p>4.1.5. Командная роль: исследователь ресурсов</p>	37,4	10	8	12	7,4																
4.2	<p>Блок по выбору:</p> <p>4.2.1. Мастер-класс по бизнес-тематике</p> <p>4.2.2. Командная роль: генератор идей – практикум</p> <p>4.2.3. Командная роль: координатор – практикум</p> <p>4.2.4. Командная роль: мотиватор – практикум</p> <p>4.2.5. Командная роль: аналитик – практикум</p> <p>4.2.6. Командная роль: исследователь ресурсов – практикум</p>	2	2																			
Промежуточная аттестация		0,6				0,4															0,2	

Модуль 5

№	Наименование учебных тематических блоков	Всего ак.ч.	19 неделя*	20 неделя*	21 неделя*	22 неделя								
			Виды учебных занятий (по дням)					1 день	2 день	3 день	4 день	5 день		
			СР и ЭК										КР / ИА	
5.1	Стратегическое позиционирование и конкурентоспособность компании	16	16											
5.2	Командная работа над проектом: этап 2	20	20											
5.3	Сбалансированное управление (компьютерная бизнес-симуляция «К звездам!»)	20				10	10							
5.4	Публичные выступления	10							10					
5.5	Стресс-менеджмент	9								9				
Итоговая аттестация (Тестирование)		1									1			
Итоговая аттестация (Защита проектов)		9												9
Итоговая аттестация (Итоговая конференция)		1												1

Условные обозначения:

КР – контактная работа;

ЭК – электронный курс;

СР – самостоятельная работа;

ПА – промежуточная аттестация;

ИА – итоговая аттестация.

*минимальный промежуток времени для освоения слушателем образовательной программы.

5. Формы аттестации, оценочные материалы и иные компоненты

После прохождения модулей 1 и 3 предусмотрены промежуточные аттестации в форме тестирования, затрагивающие все учебные тематические блоки модулей. Примеры вопросов и описание процедуры проведения промежуточной аттестации представлены в Приложении 34.

По окончании модулей 2 и 4 предусмотрена промежуточная аттестация в форме зачета. Для получения зачета необходимо выполнить индивидуальное практическое задание в сопровождении преподавателя. Процедура оценки индивидуального задания представлена в Приложении 35.

По окончании всей программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью» предусмотрена итоговая аттестация в формах тестирования, защиты проектов и итоговой конференции. Итоговая аттестация считается успешно пройденной при условии положительного результата по итогам тестирования, защиты проектов и прохождении итоговой конференции.

Итоговая аттестация в форме тестирования затрагивает освоенные слушателем учебные тематические программы. Примеры вопросов и описание процедуры проведения тестирования представлены в Приложении 34.

Защита проектов является формой итоговой аттестации по оценке знаний и практического применения слушателями инструментария, изученного в ходе каждого учебного тематического блока программы. Команды слушателей защищают свои проекты перед комиссией, состоящей из руководителей Корпоративного университета РЖД и приглашенных экспертов. Описание процедуры и критериев оценки защиты проектов представлены в Приложении 36.

Итоговая аттестация в форме итоговой конференции осуществляется в виде модерационной сессии и направлена на подведение итогов программы, обсуждение со слушателями ее ключевых аспектов. Успешность прохождения программы в рамках конференции оценивается экспертно преподавателем. Описание процедуры и критериев оценки представлено в Приложении 37.

Аттестационная комиссия принимает решение об успешности прохождения итоговой аттестации на основе анализа результатов всех форм ее реализации: итоговое тестирование, защита проектов и итоговая конференция должны быть успешно завершены.

Промежуточные и итоговая аттестации предусматривают обязательное сопровождение этих процессов преподавателем.

6. Организационно-педагогические условия

6.1. Материально-технические условия реализации программы

Аудиторный формат

Оборудование, материалы и принадлежности, необходимые для реализации программы:

- компьютер / ноутбук с ОС не ниже Windows 10;
- колонки для компьютера;
- проектор и экран для проектора (альтернатива – мультимедийная доска / плазменная панель);
- столы, стулья (по количеству слушателей и для преподавателя);
- флипчарты;
- 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 ДОТ и электронного обучения применяется учебный портал Корпоративного университета РЖД (<https://lk.curzd.ru/>), портал бизнес-симуляции «К Звёздам!» (bs2s.curzd.ru), портал Тренинг Спейс (<https://app.trainingspace.online>), электронные доски, платформа (сервис) для проведения онлайн-обучения (видеоконференций). Для входа в личные кабинеты на учебные порталы Корпоративного университета РЖД и портал Тренинг Спейс слушатель получает уникальные логины и пароли. Для входа на платформу для онлайн-обучения и на электронную доску слушателям отправляется ссылка. Для запуска бизнес-симуляции слушателям предоставляется ссылка и коды доступа.

Оборудование, материалы и принадлежности, необходимые для реализации обучения по каждому учебному тематическому блоку программы:

- компьютер с ОС не ниже Windows 10 с компьютерной гарнитурой (наушники, динамики, микрофон – встроенные или USB-, или беспроводные Bluetooth) (в том числе для слушателей);

- веб-камера или HD-веб-камера – встроенная или USB (в том числе для слушателей);
- стол, стул;
- флипчарты;
- блокноты для флипчарта;
- бумага А4;
- маркеры для флипчарта;
- разноцветные стикеры (бумага с клеевым краем);
- канцелярские товары.

Технические требования к компьютеру преподавателя и слушателей для аудиторного и дистанционного обучения:

- операционная система Windows 10 и выше) или Mac OS (OS X 10.8 Mountain Lion и выше);
- процессор не менее чем Intel® Core™ i5 от 4-го поколения и выше с тактовой частотой 2,0 ГГц или выше, или равнозначный аналог от AMD;
- оперативная память не менее 4 Gb;
- разрешение экрана 1920x1080 и выше;
- браузеры – Microsoft Edge, Google Chrome, Mozilla Firefox, Opera – для актуальной (последней) версии соответствующего браузера;
- программный комплекс не ниже Microsoft Office 2016 или его аналоги.

Технические требования к Интернет-соединению:

- не менее 10 Мбит/с входящей скорости интернета, не менее 10 Мбит/с исходящей скорости;
- при участии в тренинге с компьютера желательно использовать LAN-подключение (провод), с мобильного устройства – Wi-Fi со стабильно хорошим сигналом.

Дополнительные материально-технические условия и ресурсы оговариваются с заказчиком.

Дополнительное материально-техническое обеспечение указано в рабочих программах и/или УММ каждого модуля / учебного тематического блока / учебного раздела.

6.2. Учебно-методическое обеспечение программы

Для реализации обучения в зависимости от вида учебных занятий и учебных работ используются:

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

Список рекомендуемой литературы:

1. Авинаш К.Д., Нейлбафф Б.Дж. Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022.
2. Адизес И.К. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2022.
3. Адизес И.К. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. – М.: Альпина Паблишер, 2024.
4. Акаев А.А. От эпохи великой дивергенции к эпохе великой конвергенции: Математическое моделирование и прогнозирование долгосрочного технологического и экономического развития. – М.: ЛЕНАНД, 2023.
5. Альтшулер Г.С. Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач. – М.: Альпина Паблишер, 2025.
6. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2023.
7. Баркер Дж. Опережающее мышление. Как увидеть новый тренд раньше других. – М.: Альпина Паблишер, 2025.

8. Болмэн Л., Дил Т. Рефрейминг организации. Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. – М.: Альпина Паблишер, 2021.
9. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
10. Бычков А. Секреты SWOT-анализа. Практическое руководство для менеджеров по продажам. – М.: Издательские решения, 2024.
11. Гассман О. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. – М.: Альпина Паблишер, 2023.
12. Гиротра К., Нетесин С. Оптимальная бизнес-модель. Четыре инструмента управления рисками. – М.: Альпина Паблишер, 2021.
13. Долгов М.В. Геометрия команды, создающая энергию. Модель «5F». Краткое руководство к действию для лидеров. – М.: ИП Долгов Максим Валерьевич, 2024.
14. Каптерев А.С. Хорошая, плохая, продающая. Мастерство презентации 2.0. – М.: МИФ, 2020.
15. Кильдишев А.С. Анализ временных рядов и прогнозирование. – СПб.: Ленанд, 2021.
16. Канеман Д. Думай медленно, решай быстро. – М.: АСТ, 2024.
17. Киселев М.В. Управляй будущим. Как принимать решения в условиях неопределенности. – СПб.: Питер, 2019.
18. Киселев М.В. Взгляд льва. Как развивать системное мышление. – СПб.: Питер, 2019.
19. Кныш О.В. Модель DISC и особенности мотивации. – ЛитРеС: Самиздат, 2019.
20. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. – М.: Альпина Паблишер, 2024.
21. Кристенсен К., Скотт Э., Рот Э. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
22. Кроль Л.М. Эмоциональный интеллект лидера. – М.: Альпина Паблишер, 2022.
23. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022.
24. Лебедев А., Ководство. — М.: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2021.
25. ЛеФевер Л. Искусство объяснять. Как сделать так, чтобы вас понимали с полуслова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

26. Лычкина Н. Имитационное моделирование экономических процессов. – М.: Инфра-М, 2024.
27. Минто Б. Принцип пирамиды Минто. Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.
28. Митин Ю., Хомич М. Миллионы на бабочках или Истории самых интересных бизнес моделей. – М.: Эксмо, 2019.
29. Моран К. Оценка инвестиций для нефинансовых менеджеров. – М.: Баланс-Клуб, 2022.
30. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. – М.: Альпина Паблишер, 2024.
31. Остервальдер А., Пинье И., Этьембль Ф., Смит А. Непобедимая компания. Как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших. – М.: Альпина Паблишер, 2022.
32. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2023.
33. Талеб Н.Н. Чёрный лебедь. Под знаком непредсказуемости. – М.: Колибри, 2024.
34. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Юнити-Дана, 2022.
35. Трофимов В.В., Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений. – М.: Юрайт, 2023.
36. Уэс М. Python и анализ данных. – М.: ДМК, 2023.
37. Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. – М.: Альпина Паблишер, 2022.
38. Хильгерт М.Р. Пути выхода из стресса. – М.: Прогресс книга, 2021.
39. Хомутский Д.Ю. Управление инновациями в компании. – М.: Солон-Пресс, 2020.
40. Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект, Российская практика. – М.: МИФ, 2024.
41. Шапкин А.С., Шапкин В. А. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. – М.: Дашков и К, 2023.
42. Шипунов С. Харизматичный оратор. – М.: Университет риторики и ораторского мастерства, 2021.
43. Шоул Д. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. – М.: Альпина Паблишер, 2022.

44. Шебратьх Ю.В. Психология стресса и методы коррекции. – СПб.: Питер, 2024.

45. Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2021.

Электронные ресурсы

Электронно-библиотечная система ALPINA DIGITAL – электронная библиотека <https://curzd.alpinadigital.ru/>.

6.3. Требования к профессорско-преподавательскому составу

К преподаванию привлекаются 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.

Дополнительно к требованиям, изложенным в этом документе, к преподавателям могут быть предъявлены иные требования, подтверждающие его экспертизу в отношении отдельных учебных тематических блоков программы. Данные требования отражены в рабочих программах соответствующих блоков.

6.4. Особенности реализации программы

Программа состоит из пяти модулей и реализуется по модульно.

Образовательная программа может быть реализована в двух очных форматах – аудиторный и дистанционный. Технической особенностью модулей 2 и 4 является возможность их реализации только в дистанционном формате. Формат обучения для модулей 1, 3 и 5 – аудиторный или дистанционный – определяет заказчик до начала их реализации. Применяемые дистанционные образовательные технологии отражены в пункте «Материально-технические условия реализации программы».

Программа реализует принцип смешанного обучения.

Перед началом модулей 1, 3 и 5 слушатели изучают материалы самоподготовки и/или проходят электронные курсы с использованием ДОТ для освоения теоретических основ и инструментов по заданным в учебных тематических блоках тематикам. Доступ к соответствующим материалам и курсам открывается не менее чем за 3 (три) недели до старта очной части программы.

Слушатели в ходе обучения проходят три траектории развития: групповую, индивидуальную и проектную.

Групповая траектория реализуется в модулях 1, 3 и 5, каждый из которых начинается с освоения слушателями материалов для предварительного изучения и продолжается очными занятиями.

Проектная траектория является сквозным элементом программы. Слушателям до старта программы рекомендуется пройти открытый электронный курс «Как сформировать эффективную команду» в системе дистанционного обучения (СДО ОАО «РЖД»: <https://newsdo.rzd.ru>), а также самодиагностику с использованием теста Р.М.Белбина, результаты которого учитываются при формировании комплементарных проектных команд в модуле 1. Проектные команды создают групповой проект как в ходе очного обучения, так и в межмодульные периоды. Для повышения качества обучающего процесса и решений слушателей в рамках проектной траектории, используется дообученная языковая модель на основе искусственного интеллекта, размещенная на серверах (с GPU) с локализацией в Российской Федерации. Завершается эта траектория защитой групповых проектов.

Индивидуальная траектория реализуется в модулях 2 и 4. Данные модули проходят в дистанционном формате. Целью обоих модулей является изучение инструментов и принципов, повышающих эффективность командного взаимодействия. Цель достигается в два этапа и релевантна цели и планируемому результату образовательной программы. В модуле 2 реализация цели достигается через формирование знаний и умений, обеспечивающих высокую эффективность взаимодействия в комплементарных проектных командах (проектный подход). В модуле 4 — через формирование знаний и умений, обеспечивающих эффективное командное взаимодействие в операционном управлении подразделением (операционный менеджмент).

Индивидуальная траектория предполагает вариативность изучения учебных тематических блоков модулей 2 и 4. Слушатель проходит одну из пяти тем в каждом из этих модулей по выбору. Также по выбору проводится

мастер-класс по бизнес-тематике или продолжение изучения материалов практикума блока текущего дня.

Выбранные слушателем для изучения темы в модулях 2 и 4 должны быть разными. В начале обучения предоставляется квота на выбор тематик таким образом, чтобы представители проектной команды прошли обучение по максимальному количеству командных ролей. Например, если в проектной команде пять человек, то на обучение по каждой теме идет один представитель команды. Члены проектных команд распределяют темы для изучения в модулях 2 и 4 путем договоренности.

Каждая тема предполагает индивидуальное задание, выполняемое в сопровождении преподавателя, который оказывает экспертную поддержку и отвечает на возникающие вопросы слушателей. В ходе выполнения индивидуального практического задания, взаимодействие преподавателя и слушателя осуществляется с использованием ДОТ и телекоммуникационных средств.

Для реализации бизнес-симуляции «К Звездам!» на портале (bs2s.cuzd.ru) рекомендуется привлечение технического специалиста, для обеспечения бесперебойной и корректной работы портала в ходе учебных занятий.

В ходе обучения для повышения мотивации на развитие формируется рейтинг, отражающий успешность прохождения программы. По итогам участия в различных видах учебных занятий и учебных работ слушателям присваиваются баллы. Подсчет баллов ведется по накопительному принципу.

Максимальное количество баллов, которое можно получить в ходе обучения – 110, где 100 – это количество баллов, полученных в ходе прохождения основных оценочных мероприятий; 10 – дополнительные баллы. В конце обучения индивидуально по результатам работы каждого слушателя суммируются накопленные баллы и определяется его место в итоговом рейтинге. Описание системы формирования рейтинга представлено в Приложении 38.

Рекомендовано для включения слушателей в списки на прохождение программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью» учитывать успешное обучение в предыдущие годы в АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» по программам повышения квалификации:

- «Корпоративный лидер» и «Управление компетенциями: краткий курс»;

- «Корпоративный лидер» и «Управление компетенциями: краткий курс»;
- или «Корпоративный лидер. Основы управленческой эффективности» и «Управление компетенциями: краткий курс»;
- или «Академия руководителя – I ступень: управление компетенциями»;
- или «I ступень: управление компетенциями»;
- или «Основы управления компетенциями».

7. Составители программы

Рабочая группа АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»:

- Савина Н.С., канд. психол. наук, начальник Центра реализации целевых программ;
- Лебедева Е.А., главный методист Центра реализации целевых программ;
- Никишенькин Е.А., главный методист Центра реализации целевых программ.

Начальник Центра реализации
целевых программ



Н.С.Савина

Программа повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Корпоративного университета РЖД и рекомендована к использованию в образовательном процессе. Протокол заседания учебно-методической комиссии № 59 от «07» ноября 2023 года.

Актуализированная версия программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Корпоративного университета РЖД и рекомендована к использованию в образовательном процессе. Протокол заседания учебно-методической комиссии № 04 от «02» февраля 2024 года.

Актуализированная версия программы повышения квалификации «II ступень: управление эффективностью» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Корпоративного университета РЖД и рекомендована к использованию в образовательном процессе. Протокол заседания учебно-методической комиссии №04 от «24» января 2025 года.

Заместитель директора
по научно-методической работе



А.В.Шобанов