

Автономная некоммерческая организация  
дополнительного профессионального образования  
«Корпоративный университет РЖД»

УТВЕРЖДАЮ

Директор

АНО ДПО «Корпоративный  
университет РЖД»



Р.В.Баскин

2023 г.

**Программа повышения квалификации  
«Коучинговый подход в управлении организацией»**

## **1. Цель реализации программы**

Программа повышения квалификации «Коучинговый подход в управлении организацией» разработана для развития потенциала руководителей высшего звена управления и повышения эффективности управления организацией.

Обучение руководителей на программе будет способствовать раскрытию потенциала руководителей высшего звена управления, формированию системного подхода к выбору наиболее эффективных способов решения бизнес-задач.

Программа направлена на формирование у слушателей понимания ценностей и возможностей коучингового подхода в управлении, понимания принципов системного подхода к управлению организацией, повышению личной эффективности, умения управлять своим ресурсным состоянием, а также повышения уровня осознанности при определении бизнес-целей и развитие компетенций, необходимых для раскрытия потенциала сотрудников, повышения их вовлеченности в решение бизнес-задач подразделения и достижение конкретных бизнес-результатов.

Программа разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом 38.04.02 «Менеджмент», в соответствии с которым в рамках программы делается упор на развитие следующей компетенции:

- способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (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:

- развитие потенциала сотрудников;
- эффективная коммуникация.

## **2. Планируемые результаты обучения**

По результатам прохождения программы повышения квалификации «Коучинговый подход в управлении организацией» слушатели приобретут:

- понимание ценностей и возможностей коучингового подхода в управлении организацией, подразделением, командами сотрудников;

- понимание принципов коучингового подхода к раскрытию потенциала сотрудников, повышению вовлеченности работников в решение бизнес-задач подразделения и достижение конкретных бизнес-результатов.
- понимание принципов системного подхода к выбору наиболее эффективных способов управления организацией и решения бизнес-задач;
- знание инструментов повышения уровня осознанности при определении бизнес-целей организации;
- понимание основ повышения личной эффективности и управления своим ресурсным состоянием;
- знание подходов к диагностике уровня эмоционального выгорания и кризисов у себя и сотрудников;
- умение применять коучинговый подход в управлении организацией, подразделением, командами сотрудников;
- умение предоставлять сотрудникам развивающую обратную связь;
- умение применять на практике инструменты эффективного управления организацией и делегирования задач;
- умение применять на практике навыки активного слушания и эффективной профессиональной коммуникации.

### **3. Содержание программы**

#### **Учебный план**

**Категория слушателей:** руководители стратегического уровня управления по модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД».

**Нормативный срок освоения программы:** 25 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).

| №<br>п/п | Наименование<br>учебных разделов                                                                                                                             | Всего,<br>ак. час | В том числе           |                                                                            |                                                                          | Проме-<br>жуточ-<br>ная<br>аттеста-<br>ция |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|          |                                                                                                                                                              |                   | электрон.<br>обучение | лекции,<br>тренинги,<br>семинары,<br>деловые<br>игры,<br>консульта-<br>ции | стажиров-<br>ки,<br>практи-<br>ческая,<br>самостоя-<br>тельная<br>работа |                                            |
| 1.       | Возможности<br>коучингового<br>подхода в<br>управлении<br>организацией                                                                                       | 3                 |                       | 2                                                                          | 1                                                                        |                                            |
| 2.       | Значение<br>целеполагания в<br>управлении<br>организацией                                                                                                    | 3                 |                       | 2                                                                          | 1                                                                        |                                            |
| 3.       | Системный подход к<br>поиску наиболее<br>эффективных<br>способов решения<br>бизнес-задач.<br>Планирование с<br>использованием<br>коучинговых<br>инструментов | 3                 |                       | 2                                                                          | 1                                                                        |                                            |
| 4.       | Способы повышения<br>управленческой<br>эффективности<br>руководителя                                                                                         | 3                 |                       | 2                                                                          | 1                                                                        |                                            |
| 5.       | Умение управлять<br>своим ресурсным<br>состоянием                                                                                                            | 3                 |                       | 2                                                                          | 1                                                                        |                                            |

|                          |                                                                                |    |       |    |   |  |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----|-------|----|---|--|
| 6.                       | Работа с убеждениями                                                           | 3  |       | 2  | 1 |  |
| 7.                       | Способы повышения вовлеченности персонала в решение бизнес-задач подразделения | 3  |       | 2  | 1 |  |
| 8.                       | Возможности коучингового подхода в развитии потенциала сотрудников             | 3  |       | 2  | 1 |  |
| Итоговая аттестация      |                                                                                | 1  | Зачет |    |   |  |
| Итого часов по программе |                                                                                | 25 |       | 16 | 8 |  |

**Виды учебных занятий и учебных работ:** семинары, предусматривающие использование интерактивных презентаций, анализ практических ситуаций; самостоятельная работа слушателей над заданиями.

Учебные занятия могут проводиться в двух форматах – аудиторном и онлайн формате (с применением ДОТ, при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и педагогического работника).

## Рабочая программа

| №<br>п/п | Наименование учебных<br>разделов и подразделов                                           | Всего,<br>ак.час. | В том числе           |                                                                   |                                                                       | Проме-<br>жуточ-<br>ная<br>аттеста-<br>ция |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|          |                                                                                          |                   | электрон.<br>обучение | лекции,<br>тренинги,<br>семинары,<br>индивид.<br>консульта<br>ции | стажиров-<br>ки, практи-<br>ческая,<br>самостоя-<br>тельная<br>работа |                                            |
| 1.       | Возможности<br>коучингового подхода<br>в управлении<br>организацией                      | 3                 |                       | 2                                                                 | 1                                                                     |                                            |
| 1.1      | Преимущества<br>коучингового подхода<br>в управлении<br>организацией                     | 2                 |                       | 2                                                                 |                                                                       |                                            |
| 1.2      | Формирование запроса<br>на проведение<br>коучинговых сессий                              | 1                 |                       |                                                                   | 1                                                                     |                                            |
| 2.       | Значение<br>целеполагания в<br>управлении<br>организацией                                | 3                 |                       | 2                                                                 | 1                                                                     |                                            |
| 2.1      | Постановка<br>перспективных целей<br>организации.<br>Определение текущих<br>бизнес-задач | 1                 |                       | 1                                                                 |                                                                       |                                            |
| 2.2      | Определение целей<br>личного<br>профессионального<br>развития на программу               | 1                 |                       |                                                                   | 1                                                                     |                                            |
| 3.       | Системный подход к<br>выбору наиболее<br>эффективных способов                            | 3                 |                       | 2                                                                 | 1                                                                     |                                            |

|     |                                                                                                              |     |  |     |   |  |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--|-----|---|--|
|     | решения бизнес-задач.<br>Планирование с<br>использованием<br>коучинговых<br>инструментов                     |     |  |     |   |  |
| 3.1 | Системная оценка<br>проблемной ситуации                                                                      | 1   |  | 1   |   |  |
| 3.2 | Поиск и выбор<br>эффективных способов<br>решения бизнес-задач                                                | 1   |  | 1   |   |  |
| 3.3 | Практическая<br>отработка навыка<br>системного анализа<br>ситуации и поиска<br>оптимального решения          | 1   |  |     | 1 |  |
| 4.  | Способы повышения<br>управленческой<br>эффективности<br>руководителя                                         | 3   |  | 2   | 1 |  |
| 4.1 | Определение формулы<br>управленческой<br>эффективности                                                       | 0,5 |  | 0,5 |   |  |
| 4.2 | Коучинговый подход в<br>управлении                                                                           | 1,5 |  | 1,5 |   |  |
| 4.3 | Проведение встречи с<br>сотрудником по<br>вопросу повышения<br>персональной<br>эффективности<br>деятельности | 1   |  |     | 1 |  |
| 5.  | Умение управлять<br>своим ресурсным<br>состоянием                                                            | 3   |  | 2   | 1 |  |
| 5.1 | Эмоциональная<br>компетентность                                                                              | 1   |  | 1   |   |  |

|     |                                                                                                    |   |  |   |   |  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|---|--|
|     | руководителя                                                                                       |   |  |   |   |  |
| 5.2 | Техники управления<br>ресурсным состоянием                                                         | 1 |  | 1 |   |  |
| 5.3 | Практическая<br>отработка навыков<br>управления ресурсным<br>состоянием                            | 1 |  |   | 1 |  |
| 6.  | Работа с убеждениями                                                                               | 3 |  | 2 | 1 |  |
| 6.1 | Роль ограничивающих<br>убеждений                                                                   | 1 |  | 1 |   |  |
| 6.2 | Техники работы с<br>ограничивающими<br>убеждениями                                                 | 1 |  | 1 |   |  |
| 6.3 | Практическая работа<br>по переводу<br>ограничивающих<br>убеждений в<br>поддерживающие<br>убеждения | 1 |  |   | 1 |  |
| 7.  | Способы повышения<br>вовлеченности<br>персонала в решение<br>бизнес-задач<br>подразделения         | 3 |  | 2 | 1 |  |
| 7.1 | Ценности и<br>потребности как<br>инструмент влияния                                                | 1 |  | 1 |   |  |
| 7.2 | Определение личных<br>ценностей сотрудников<br>как инструмент<br>мотивации                         | 1 |  | 1 |   |  |
| 7.3 | Практика выявления<br>личных ценностей<br>сотрудников                                              | 1 |  |   | 1 |  |



|                          |                                                                                      |    |       |    |   |  |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|----|---|--|
| 8.                       | Возможности коучингового подхода в развитии потенциала сотрудников                   | 3  |       | 2  | 1 |  |
| 8.1                      | Коучинговый подход в развитии потенциала сотрудников                                 | 1  |       | 1  |   |  |
| 8.2                      | Коучинговые инструменты развития сотрудников                                         | 1  |       | 1  |   |  |
| 8.3                      | Проведение коучинговых диалогов с сотрудником с целью раскрытия потенциала работника | 1  |       |    | 1 |  |
| Итоговая аттестация      |                                                                                      | 1  | Зачет |    |   |  |
| Итого часов по программе |                                                                                      | 25 |       | 16 | 8 |  |

#### **4. Календарный учебный график**

Календарный учебный график согласовывается с заказчиком дополнительно.

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

По окончании всей программы повышения квалификации предусмотрена итоговая аттестация в форме зачета, по всем учебным разделам программы. Вопросы для проведения итоговой аттестации представлены в Приложении 1.

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

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

##### **Аудиторный формат:**

Оборудование, материалы и принадлежности, необходимые для реализации обучения по программе:

- 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);
- флипчарт;
- блокнот для флипчарта;
- бумага А4;
- маркеры для флипчарта;
- канцелярские товары.

### **Дистанционный формат:**

Для прохождения обучения с применением дистанционных образовательных технологий применяется портал Контур.Толк (<https://kontur.ru/>). Ссылки на подключение направляются слушателям по электронной почте.

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

- компьютер с ОС не ниже Windows 7 (в том числе для слушателей);
- мобильное устройство с Интернет-соединением (в том числе для слушателей);
- колонки для компьютера (в том числе для слушателей);
- микрофон для компьютера (в том числе для слушателей);
- веб-камера (в том числе для слушателей);
- стол, стул.

Технические требования к компьютеру слушателей:

- 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.

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

Для реализации обучения в рамках программы используются:

- методические материалы для слушателей (описание коучинговых техник);
- методические материалы преподавателя.

## **Список рекомендуемой литературы**

1. Кроль Л.М. Эмоциональный интеллект лидера – М.: Альпина Паблишер, 2022.
2. Кроль Л.М. Личностная трансформация и новые возможности в трудные времена – М.: Альпина Паблишер, 2022.
3. Мелия М.И. Метод Марии Мелия. Как усилить свою силу? Коучинг. – М.: Бомбора, 2021.
4. Мелия М.И. Хочу Могу. Надо. Узнай себя и действуй! – М.: Бомбора, 2022.
5. Парфенова О.В. Карьера коуча. Простой и понятный алгоритм. – СПб.: Питер, 2021.
6. Прицкер А.И. Диалоги на уровне мозга. Компетенции коуча в коммуникации лидера XXI века. – Издательские решения, 2020.
7. Саидов М.Р. Разговоры, которые меняют жизнь. Техники экспоненциального коучинга. – М.: Альпина Паблишер, 2023.
8. Шекшня С.В. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг – М.: Альпина Паблишер, 2018.

## **Электронные ресурсы**

1. 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.

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

В целях повышения качества образовательного процесса при достижении планируемых результатов, обучение по программе повышения

квалификации «Коучинговый подход в управлении организацией» может осуществляться с использованием сетевой формы.

Порядок реализации образовательной программы с использованием сетевой формы осуществляется в соответствии с локальными нормативными актами АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД».

Образовательная программа реализуется в двух форматах – аудиторный и онлайн формат. Применяемые дистанционные образовательные технологии отражены в пункте «Материально-технические условия реализации программы». Формат очного обучения выбирается слушателями. Организацию выбора формата слушателями проводит заказчик до начала реализации программы.

В целях повышения качества образовательного процесса контактная работа со слушателем проводится в индивидуальном формате. Обучение слушателя проходит в очном формате в аудитории, либо на онлайн платформе <https://kontur.ru/> с преподавателем.

Программа реализуется по заявкам руководителей, ответственных лиц за обучение и развитие руководителей филиалов компании ОАО «РЖД».

По окончании каждого раздела слушатели в течение 1 ак. часа выполняют самостоятельную работу по изученному вопросу.

## **7. Составители программы**

Рабочая группа АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»:

- Сорокина А.В., канд. экон. наук, начальник Центра развития стратегического резерва;
- Митюкова И.В., к. псих. н., главный специалист Центра развития стратегического резерва;
- Гришина Н.В., главный специалист по методическому сопровождению Центра развития стратегического резерва.

Начальник Центра развития  
стратегического резерва

А.В.Сорокина

Программа повышения квалификации «Коучинговый подход в управлении организацией» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Корпоративного университета РЖД и рекомендована к

использованию в образовательном процессе. Протокол заседания учебно-методической комиссии № 33 от 30 июня 2023 года.

Заместитель директора  
по научно-методической работе



А.В.Шобанов

**Процедура проведения итоговой аттестации  
по программе повышения квалификации  
«Коучинговый подход в управлении организацией»**

**Процедура проведения итоговой аттестации**

Итоговая аттестация по программе повышения квалификации «Коучинговый подход в управлении организацией» завершает изучение учебных разделов и проходит в форме зачета.

Оценка «зачтено» выставляется слушателю, который в полном объеме усвоил программный материал, не допускает существенных ошибок в ответах на поставленные вопросы.

Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который освоил материал программы повышения квалификации не в полном объеме, допускает существенные ошибки в ответах на поставленные вопросы.

**Примерный перечень вопросов**

- 1) Приведите основные коучингового подхода в управлении организацией?
- 2) Опишите понятие «коучинговая позиция». Приведите примеры;
- 3) Приведите основные модели эффективного целеполагания;
- 4) Перечислите коучинговые инструменты поиска и выбора эффективных способов решения бизнес-задач;
- 5) Опишите процесс проведения системной оценки проблемной ситуации;
- 6) Опишите процесс планирования с использованием коучинговых инструментов;
- 7) Приведите пример вопросов системного коуча по анализу проблемы организации;
- 8) Опишите процесс воздействия эмоций на эффективность человека?
- 9) Перечислите основные техники управления ресурсным состоянием человека;
- 10) Опишите влияние ограничивающих убеждений на эффективность человека.