

Автономная некоммерческая организация
дополнительного профессионального образования
«Корпоративный университет РЖД»

СОГЛАСОВАНО

Заместитель начальника
Департамента управления
персоналом
ОАО «Российские железные дороги»


« 18 » _____ М.А.Савина
2020 г.



УТВЕРЖДАЮ

Директор АНО ДПО
«Корпоративный университет РЖД»
Р.В.Баскин
« 18 » _____ 2020 г.



**Программа повышения квалификации
«I ступень: управление компетенциями»**

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 «I ступень: управление компетенциями» развивает следующие общекультурные (ОК), общепрофессиональные (ОПК) и профессиональные компетенции (ПК):

- способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);

- владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6);

- 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);

- владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2).

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 «I ступень: управление компетенциями» развиваются следующие корпоративные компетенции:

- стратегическое мышление/системное мышление;
- ответственность за результат;
- развитие потенциала сотрудников;
- управление изменениями;
- управление эффективностью/управление исполнением;

- обеспечение командной работы;
- управление клиентоориентированностью;
- эффективная коммуникация.

2. Планируемые результаты обучения

По результатам прохождения программы повышения квалификации «I ступень: управление компетенциями» слушатели приобретут:

- знание требований компании к работнику – модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»;
- знание идей и принципов AGILE-методологии;
- знание инструментов и алгоритмов внедрения изменений в процессы компании;
- знание системы стратегического управления компанией и ее финансовой модели;
- знание признаков конструктивных и деструктивных сценариев в деловом общении;
- знание технологии построения команды;
- знание общей характеристики ОАО «РЖД» с точки зрения управления корпоративными финансами;
- знание принципов применения сбалансированной системы показателей;
- знание связки финансовых показателей и производственного процесса;
- знание клиентоориентированного подхода и актуальных тенденций развития клиентоориентированной компании;
- знание критериев внутренней клиентоориентированности и принципов формирования клиентоориентированности у сотрудников;
- знание управленческого цикла;
- знание PEST-анализа, SWOT-анализа;
- знание способов электронной постановки целей и контроля при помощи ERP-систем;
- умение работать с сопротивлением персонала в процессе внедрения изменений в организации;
- умение выявлять и различать коррупционные нарушения по квалифицирующим признакам;

- умение управлять в соответствии с управленческим циклом;
- умение ставить цели, распределять и контролировать исполнение;
- умение принимать взвешенные решения с привязкой к финансовым показателям;
- умение организовать взаимодействие в команде;
- умение ставить задачу сотруднику;
- умение идентифицировать уровень готовности сотрудников к выполнению задач;
- умение применять стили руководства в соответствии с уровнем развития сотрудника;
- умение применять алгоритмы перевода партнера по общению в конструктивную, ответственную позицию;
- понимание значимости коммуникации в работе руководителя и внедрении изменений в организации;
- понимание значимости построения системы развития и системы нематериальной мотивации персонала в организации;
- понимание значения командной работы для компании;
- понимание принципов формирования команд с использованием цифровых инструментов и сервисов;
- понимание стилей поведения в конфликтной ситуации;
- понимание принципов применения компетентностного подхода в ежедневной работе руководителя;
- понимание влияния руководителя на формирование условий, формирующих в организации среду коррупционных нарушений;
- понимание ответственности руководителя в урегулировании конфликта интересов в организации;
- понимание принципов формирования видения, миссии, системы целей, стратегии;
- понимание глобальной картины железнодорожного бизнеса;
- понимание последствий решений, которые принимаются различными подразделениями компании, в том числе вовлеченными в процесс реформирования компании;
- понимание личной и командной ответственности в достижении результата;
- понимание направлений дальнейшего развития корпоративных компетенций;

— понимание важности работы над ошибками в области своей персональной ответственности.

3. Содержание программы

Учебный план

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

Нормативный срок освоения программы: 180 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 наименования учебных тематических блоков	Всего, ак. час	В том числе			Проме- жуточ- ная аттеста- ция
			электрон. обучение	лекции, тренинги, семинары, деловые игры, консульта- ции, в т. ч. с приме- нием ДОТ	стажиров- ки, практи- ческая, самостоя- тельная работа	
Модуль 1						Тести- рова- ние
1.1	Компетентностный подход и модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»	12	2	10		
1.2	Управление изменениями	10	2	8		

1.3	Блок по выбору: 1.3.1. Управление изменениями: практикум 1.3.2. Мастер-класс по бизнес-тематике	2		2		
1.4	Эффективная коммуникация	12	2	10		
1.5	Командная работа и взаимовыручка	14	4	10		
Итого часов по модулю		50	10	40		
Модуль 2						Тестирование
2.1	Комплексное мышление	16	16			
2.2	Финансовый менеджмент и организация рабочего процесса	12	12			
2.3	Развитие и забота о сотрудниках	14	4	10		
2.4	Блок по выбору: 2.4.1. Управление потенциалом сотрудников (бизнес-симуляция) 2.4.2. Управление потенциалом сотрудников (онлайн деловая игра)	10		10		
2.5	Стратегическое мышление	14	4	10		
2.6	Управление эффективностью	14	4	10		
Итого часов по модулю		80	40	40		

Модуль 3						Тестиро- вание
3.1	Формирование культуры «ориентации на клиента» в компании	16	16			
3.2	Организация противодействия коррупции в ОАО «РЖД». Конфликт интересов	4	4			
3.3	Управление железнодорожным транспортом	23		23		
3.4	Блок по выбору: 3.4.1. Управление железнодорожным транспортом: критерии эффективности 3.4.2. Мастер-класс по бизнес-тематике	2		2		
3.5	Ответственность за результат	3		3		
Итого часов по модулю		48	20	28		
Итоговая аттестация		1	Тестирование			
		1	Итоговая конференция			
Итого часов по программе		180	70	108		

Виды учебных занятий и учебных работ: тренинг-семинары (в том числе с применением ДОТ), предусматривающие отработку практических упражнений, работу в малых группах, анализ практических ситуаций, игровые упражнения, самостоятельную работу над заданиями, групповую работу слушателей с консультациями преподавателя на дистанционных платформах; бизнес-симуляции (в том числе с применением ДОТ), предусматривающие использование интерактивной презентации, работу в малых группах, анализ практических ситуаций, игровые упражнения; онлайн деловая игра;

модерационная сессия (в том числе с применением ДОТ); самостоятельное освоение учебного материала с использованием электронного обучения.

Учебные занятия проводятся очно в аудиторном и дистанционном (с применением ДОТ, 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 «Компетентностный подход и модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД» модуля 1 программы повышения квалификации «I уровень: управление компетенциями».

Приложение 2. Рабочая программа учебного тематического блока «Управление изменениями» модуля 1 программы повышения квалификации «I уровень: управление компетенциями».

Приложение 3. Рабочая программа учебного тематического блока «Управление изменениями: практикум / Мастер-класс по бизнес-тематике» модуля 1 программы повышения квалификации «I уровень: управление компетенциями».

Приложение 4. Рабочая программа учебного тематического блока «Эффективная коммуникация» модуля 1 программы повышения квалификации «I уровень: управление компетенциями».

Приложение 5. Рабочая программа учебного тематического блока «Командная работа и взаимовыручка» модуля 1 программы повышения квалификации «I уровень: управление компетенциями».

Приложение 6. Рабочая программа учебного тематического блока «Комплексное мышление» модуля 2 программы повышения квалификации «I уровень: управление компетенциями».

Приложение 7. Рабочая программа учебного тематического блока «Финансовый менеджмент и организация рабочего процесса» модуля 2 программы повышения квалификации «I уровень: управление компетенциями».

Приложение 8. Рабочая программа учебного тематического блока «Развитие и забота о сотрудниках» модуля 2 программы повышения квалификации «I уровень: управление компетенциями».

Приложение 9. Рабочая программа учебного тематического блока «Управление потенциалом сотрудников (бизнес-симуляция) / Управление потенциалом сотрудников (онлайн деловая игра)» модуля 2 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями».

Приложение 10. Рабочая программа учебного тематического блока «Стратегическое мышление» модуля 2 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями».

Приложение 11. Рабочая программа учебного тематического блока «Управление эффективностью» модуля 2 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями».

Приложение 12. Рабочая программа учебного тематического блока «Формирование культуры «ориентации на клиента» в компании» модуля 3 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями».

Приложение 13. Рабочая программа учебного тематического блока «Противодействие коррупции в ОАО «РЖД». Конфликт интересов» модуля 3 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями».

Приложение 14. Рабочая программа учебного тематического блока «Управление железнодорожным транспортом» модуля 3 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями».

Приложение 15. Рабочая программа учебного тематического блока «Управление железнодорожным транспортом: практикум / Мастер-класс по бизнес-тематике» модуля 3 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями».

Приложение 16. Рабочая программа учебного тематического блока «Ответственность за результат» модуля 3 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями».

4. Календарный учебный график

Календарный учебный график согласовывается с заказчиком дополнительно.

5. Формы аттестации, оценочные материалы и иные компоненты

После прохождения модулей 1 и 2 предусмотрены промежуточные аттестации в форме тестирования, затрагивающие все учебные тематические блоки модулей. Примеры вопросов и описание процедуры проведения промежуточной аттестации представлены в Приложении 17.

По окончании всей программы повышения квалификации «I ступень: управление компетенциями» предусмотрена итоговая аттестация в формах тестирования и итоговой конференции.

Итоговая аттестация в форме тестирования затрагивает все учебные тематические блоки программы. Примеры вопросов и описание процедуры проведения тестирования представлены в Приложении 17.

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. Процедура и критерии оценки представлены в Приложении 18.

Промежуточные и итоговая аттестации, реализуемые в форме тестирования, 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 обучения по каждому учебному тематическому блоку программы:

- компьютер с ОС не ниже Windows 8.1;
- 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 применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения применяется учебный портал Корпоративного университета РЖД (universitetrzd.ru), портал Тренинг Спейс (<https://app.trainingspace.online>), портал Зум (join.zoom.us). Для входа в личные кабинеты на учебном портале Корпоративного университета РЖД и портале Тренинг Спейс слушатель получает уникальные логины и пароли. Для входа в Зум слушателям отправляется ссылка.

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

- компьютер с ОС не ниже Windows 8.1 с компьютерной гарнитурой (наушники, микрофон) (в том числе для слушателей);
- веб-камера (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 слушателей:

- операционная система Windows (8.1 и выше) или Mac OS (OS X 10.8 Mountain Lion и выше);
- процессор не менее чем Intel® Core™ i3 от 4-го поколения и выше или равнозначный аналог от AMD;
- оперативная память не менее 4 Gb;
- браузеры Chrome 80 и выше, Firefox 80 и выше, Opera 70 и выше.

Технические требования к Интернет-соединению:

- скорость соединения рекомендуется не менее 8 Мбит/с;

– 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 учебного тематического блока / раздела.

6.2. Учебно-методическое обеспечение программы

Для реализации программы повышения квалификации используются:

- методические рекомендации по созданию индивидуального плана развития;
- матрица развивающих действий.

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 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.

Отдельные мастер-классы программы не предполагают разработки и использования учебно-методических материалов.

Список рекомендуемой литературы

1. Harvard Business Review: 10 лучших статей. Управление изменениями. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
2. Адкинс Л. Коучинг agile-команд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
3. Бланшар К. Киты. Выше и лучше, или Уроки мотивации, вдохновения и определения целей. – М.: Попурри, 2017.

4. Боно Э. Искусство думать. Латеральное мышление как способ решения сложных задач. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
5. Варенов А.В. Мотивация персонала: игра или работа. Что мы делаем в рабочее время на рабочем месте? – М.: Речь, 2016.
6. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2018.
7. Джонс М. Решение проблем по методикам спецслужб. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
8. Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
9. Киган Р., Лейхи Л. Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
10. Кеннеди Г. Договориться можно обо всем. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
11. Коннорс Р., Смит Т., Хикман К. Принцип Оз: Достижение результатов через персональную и организационную ответственность. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
12. Коттер Дж.П. Впереди перемен. Как успешно провести организационные преобразования. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
13. Кристенсен К. Закон успешных инноваций: Зачем клиент «нанимает» ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
14. Лаундес Л. Как говорить с кем угодно и о чем угодно. Психология успешного общения. Технологии эффективных коммуникаций. – М.: Добрая книга, 2016.
15. Ленсиони П. Пять пороков команды. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
16. ЛеФеве Л. Искусство объяснять. Как сделать так, чтобы вас понимали с полуслова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
17. Макгиннес М. Мотивация для творческих людей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.
18. Руденко А.М. Управление персоналом. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2018.
19. Сазерлен Д. Scrum Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

20. Шервуд Д. Видеть лес за деревьями. Системный подход для совершенствования бизнес-модели. – М.: Альпина Пабlishер, 2012.

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

Программа реализуется по модулям. Временной интервал между заездами должен составлять не менее двух календарных недель.

Образовательная программа может быть реализована в двух очных форматах – аудиторный и дистанционный. Применяемые дистанционные образовательные технологии отражены в пункте «Материально-технические условия реализации программы». Формат обучения выбирается слушателями. Организацию выбора формата слушателями проводит заказчик до начала реализации программы по каждому модулю.

Учебный тематический блок «Управление потенциалом сотрудников» при аудиторном формате обучения проводится в виде бизнес-симуляции, при реализации дистанционного формата обучения – в виде онлайн деловой игры.

Для повышения мотивации к обучению до начала обучения слушателям рекомендуется пройти электронный курс «Проактивное обучение» в личном кабинете слушателя на портале Корпоративного университета ОАО «РЖД» <https://lk.curzd.ru>.

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

Для понимания современных подходов к работе в первый день обучения формируются команды, практикующие идеи AGILE. В течение программы слушатели выполняют ряд упражнений в этих командах. В межмодульный период слушателям рекомендуется пройти электронный курс «Гибкое»

управление. Основы Agile для руководителя» в системе дистанционного обучения ОАО «РЖД» <https://sdo.rzd.ru>.

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.

Программа реализует принцип смешанного обучения. Не менее чем за две недели до начала очного обучения в рамках каждого модуля слушателям назначаются электронные курсы и/или материалы для самостоятельного изучения для освоения теоретических основ и инструментов по заданным в учебных тематических блоках тематикам, что позволяет при взаимодействии группы и преподавателя выделить больше времени на отработку практических заданий по связанным темам.

В программе заложена вариативность отдельных учебных тематических блоков. По выбору проводится мастер-класс по бизнес-тематике или практикум / продолжение изучения опциональных материалов блока текущего дня. Преподаватель сопровождает обучение слушателей во всех вариантах реализации блока по выбору.

Модуль 3 реализуется преимущественно в формате бизнес-симуляции. Бизнес-симуляция позволяет усилить эффект усвоения материалов программы.

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

Максимальное количество баллов, которое можно получить в ходе обучения – 110. 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 19.

7. Составители программы

Рабочая группа АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»:

- Савина Н.С., канд. психол. наук, начальник Центра реализации целевых программ;
- Сырова Е.Н., главный методист Центра реализации целевых программ;
- Никишенкин Е.А., главный методист Центра реализации целевых программ;
- Лебедева Е.А., главный методист Центра реализации целевых программ;
- Андреева А.В., преподаватель Центра реализации целевых программ.

Начальник Центра
реализации целевых программ

Н.С. Савина

Программа повышения квалификации «I ступень: управление компетенциями» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Корпоративного университета РЖД и рекомендована к использованию в образовательном процессе. Протокол заседания учебно-методической комиссии № 68 от «11» декабря 2020 года.

Заместитель директора
по научно-методической работе

А.В.Шобанов