

Автономная некоммерческая организация
дополнительного профессионального образования
«Корпоративный университет РЖД»

УТВЕРЖДАЮ
Директор АНО ДПО
«Корпоративный университет РЖД»


Р.В.Баскин
«16» ноября 2022 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» (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.01.2016 № 7, в рамках программы «II ступень: управление эффективностью» развиваются следующие профессиональные компетенции (ПК):

- 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;
- управление клиентоориентированностью;
- эффективная коммуникация.

2. Планируемые результаты обучения

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

- знание и понимание основных макроэкономических тенденций;
- понимание принципов формирования новых бизнес-моделей, подходов к управлению процессами и людьми;
- знание политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых трендов современного мира;
- знание принципов проектного подхода в организации деятельности компании;
- знание об особенностях работы в условиях изменяющегося мира, неполной и противоречивой информации;
- понимание принципов применения методов управления инновациями, поиска инновационных решений, стимулирования новаторства и креативности;
- знание приемов, направленных на понимание инноваций, процессов создания инноваций, процессов формирования инновационной среды в подразделениях и в компании в целом;
- знание подходов, используемых при анализе внешней среды и генерации проектных идей;
- умение формировать сбалансированные команды, исходя из командных ролей участников;
- знание инструментов и принципов, повышающих эффективность взаимодействия комплементарных команд;
- знание методов сбора информации, моделей стратегического анализа и планирования;
- знание инструментов формирования мотивационного климата в коллективе;
- знание основных методов планирования и прогнозирования;
- умение пользоваться источниками информации в целях выявления тенденций;
- умение применять методы создания, анализа и оценки новых идей;
- знание методологии создания маркетинговых стратегий;
- понимание особенностей развития креативного маркетингового мышления;

- знание видов затрат, их классификации, методов расчета себестоимости и инструментария маржинального анализа;
- знание этапов цикла стратегического планирования;
- умение выбирать и применять различные инструменты стратегического анализа и планирования во всех типах стратегии;
- понимание места и роли управления издержками в процессе повышения финансовой эффективности бизнеса;
- знание инструментов анализа операционной результативности и эффективности;
- понимание возможностей и ограничений для генерации доходов;
- умение применять на практике техники эффективной аргументации и оформления презентации;
- понимание принципов презентации проектных идей на защите;
- понимание свойств и ошибок мышления, приводящих к снижению качества принимаемых решений;
- понимание цикла принятия решений и отдельных его этапов;
- знание и умение применять инструменты принятия решений на каждом этапе цикла;
- понимание роли конкурентных преимуществ в обеспечении стратегии устойчивого развития компании;
- знание основных информационных источников и инструментов аудита конкурентоспособности;
- умение применять на практике инструменты, повышающие качество публичных выступлений;
- знание причин возникновения стресса и способов определения его текущего уровня;
- понимание индивидуального сценария регуляции напряжения;
- умение использовать различные методы снижения напряжения.

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: 338 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			Проме- жуточ- ная аттеста- ция
			электрон. обучение	лекции, тренинги, семинары, деловые игры, консульта- ций в т.ч. с приме- нием ДОТ	стажиров- ки, практи- ческая, самостоя- тельная работа	
Модуль 1						Тестиро- вание
1.1	Анализ трендов и построение будущего	16			16	
1.2	Управление инновациями	16	16			
1.3	Внедрение проектного подхода в компании	16	16			
1.4	Эволюция менеджмента	10		10		
1.5	VUCA-лидер (бизнес- квест)	10		10		
1.6	Создание инновационной среды	10		10		
1.7	Генерация проектных идей	10		10		
1.8	Управление командой	10		10		
Итого часов по модулю		98	32	50	16	

Модуль 2						Зачет
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	38		18	20	
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 2.2.6. Командная роль: исследователь ресурсов практикум	2		2		
Итого часов по модулю		40		20	20	
Модуль 3						Тести- рование
3.1	Управление операционной эффективностью	16	16			
3.2	Принципы оформления презентаций	4	4			
3.3	Командная работа над проектом: этап 1	10			10	

3.4	Стратегии и целеполагание	14		10	4	
3.5	Моделирование бизнеса	10		10		
3.6	Финансовая модель проекта	10		10		
3.7	Анализ подходов к реализации проектов	10		10		
3.8	Принятие управленческих решений	10		10		
Итого часов по модулю		84	20	50	14	
Модуль 4						Зачет
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	38		18	20	
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		
Итого часов по модулю		40		20	20	

Модуль 5					
5.1	Стратегическое позиционирование и конкурентоспособность компании	16	16		
5.2	Командная работа над проектом: этап 2	10			10
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		65	16	39	10
Итоговая аттестация		1	Тестирование		
		9	Защита проектов		
		1	Итоговая конференция		
Итого часов по программе		338	68	179	80

Виды учебных занятий и учебных работ: тренинги, тренинг-семинары, семинары, мастерские, проектная работа и межмодульная проектная работа, деловые игры и бизнес-симуляция (в том числе с использованием ДОТ), предусматривающие использование интерактивных презентаций, работу в малых группах, анализ практических ситуаций, игровые упражнения; индивидуальные задания, выполняемые в сопровождении преподавателя; самостоятельное освоение учебного материала, в том числе 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 «Анализ трендов и построение будущего» модуля 1 программы повышения квалификации «II степень: управление эффективностью».

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

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

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

Приложение 5. Рабочая программа учебного тематического блока «VUCA-лидер (бизнес-квест)» модуля 1 программы повышения квалификации «II степень: управление эффективностью».

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

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

Приложение 8. Рабочая программа учебного тематического блока «Управление командой» модуля 1 программы повышения квалификации «II степень: управление эффективностью».

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

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

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

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

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

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

Приложение 15. Рабочая программа учебного тематического блока «Управление операционной эффективностью» модуля 3 программы повышения квалификации «II степень: управление эффективностью».

Приложение 16. Рабочая программа учебного тематического блока «Принципы оформления презентаций» модуля 3 программы повышения квалификации «II степень: управление эффективностью».

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

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

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

Приложение 20. Рабочая программа учебного тематического блока «Финансовая модель проекта» модуля 3 программы повышения квалификации «II степень: управление эффективностью».

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

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

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

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

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

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

квалификации «II степень: управление эффективностью».

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

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

Приложение 29. Рабочая программа учебного тематического блока «Конкурентоспособность и стратегическое позиционирование компаний» модуля 5 программы повышения квалификации «II степень: управление эффективностью».

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

Приложение 31. Рабочая программа учебного тематического блока «Баланс Run&Change» (бизнес-симуляция) 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

Календарный учебный график согласовывается с заказчиком дополнительно.

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 в форме тестирования затрагивает освоенные слушателем учебные тематические блоки модулей 1, 3 и 5 программы с учетом специфики ее реализации. 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, реализуемые в форме тестирования, а также итоговая конференция и защита проектов, 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 (universitetrzd.ru), портал бизнес-симуляции «Баланс Run&Change» (bs2s.curzd.ru), портал Тренинг Спейс (<https://app.trainingspace.online>), Миро (miro.com), портал Зум (join.zoom.us). Для входа в личные кабинеты на учебные порталы Корпоративного университета РЖД и портал Тренинг Спейс слушатель получает уникальные логины и пароли. Для входа в Зум и Миро 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 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;
- отдельные мастер-классы программы не предполагают разработки учебно-методических материалов.

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, 2019.
3. Акаев А.А. От эпохи великой дивергенции к эпохе великой конвергенции: Математическое моделирование и прогнозирование долгосрочного технологического и экономического развития. – М.: URSS, 2019.
4. Альтшулер Г.С. Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач. – М.: Альпина Паблишер, 2022.
5. Анцупов А. Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2020.
6. Арчибальд Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: ДМК Пресс, 2018.
7. Баркер Дж. Опережающее мышление. Как увидеть новый тренд раньше других. – М.: Альпина Паблишер, 2022.
8. Богданов В.В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
9. Болмэн Л., Дил Т. Рефрейминг организации. Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. – М.: Альпина Паблишер, 2021.
10. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

11. Бхаргава Р. Не очевидно. Как выявлять тренды раньше других. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
12. Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.
13. Канеман Д. Думай медленно, решай быстро. – М.: АСТ, 2021.
14. Киселев М.В. Управляй будущим. Как принимать решения в условиях неопределенности. – СПб.: Питер, 2019.
15. Киселев М.В. Взгляд льва. Как развивать системное мышление. – СПб.: Питер, 2019.
16. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. – М.: Альпина Паблишер, 2022.
17. Кристенсен К., Скотт Э., Рот Э. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
18. Крогерус М., Чеппелер Р. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления. – М.: Олимп-Бизнес, 2018.
19. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.
20. ЛеФевеер Л. Искусство объяснять. Как сделать так, чтобы вас понимали с полуслова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.
21. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. – М.: Альпина Паблишер, 2021.
22. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
23. Ривз М. Стратегии тоже нужна стратегия. – М.: Эксмо, 2016.
24. Талеб Н.Н. Чёрный лебедь. Под знаком непредсказуемости. – М.: Колибри, 2022.
25. Тейтельбаум Дж. Вечно уставший. Как справиться с синдромом хронической усталости. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
26. Трофимов В.В., Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений. – М.: Юрайт, 2019.
27. Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. – М.: Альпина Паблишер, 2022.
28. Харниш В. Развитие бизнеса. Инструменты прибыльного роста. – М.: Манн-Иванов и Фербер, 2017.
29. Хильгерт М.Р. Пути выхода из стресса. – М.: Прогресс книга, 2021.

30. Шапкин А.С., Шапкин В. А. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. – М.: Дашков и К, 2021.
31. Шипунов С. Харизматичный оратор. – М.: Университет риторики и ораторского мастерства, 2021.
32. Шоул Д. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. – М.: Альпина Паблишер, 2022.
33. 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 реализуется по модулям.

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 выбирает заказчик до начала реализации модулей 1, 3 и 5 программы.

Программа состоит из пяти модулей и реализует принцип смешанного обучения.

Перед началом модулей 1,3 и 5 слушатели изучают материалы самоподготовки и/или проходят электронные курсы с использованием ДОТ. Доступ к соответствующим материалам и курсам открывается за 1 (один) месяц 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 (электронные курсы или материалы самоподготовки для освоения теоретических основ и инструментов по заданным в учебных тематических блоках тематикам), продолжается очными занятиями и может быть реализована как в дистанционном, так и в аудиторном форматах.

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. 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 планируемым результатам 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. Результаты индивидуальных заданий модуля 2 используются как элементы командного проекта.

Для реализации бизнес-симуляции «Баланс Run&Change» на платформе Миро (migo.com) рекомендуется привлечение к проведению учебных занятий технического специалиста для администрирования процессов реализации игровых механик.

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 37.

Рекомендовано для включения слушателей в списки на прохождение программы повышения квалификации «II степень: 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»;
- 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 – 2022» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Корпоративного университета РЖД и рекомендована к использованию в образовательном процессе. Протокол заседания учебно-методической комиссии № 67 от «26» ноября 2021 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 № 53 от «28» октября 2022 года.

Заместитель директора
по научно-методической работе

А.В.Шобанов