

Автономная некоммерческая организация
дополнительного профессионального образования
«Корпоративный университет РЖД»

УТВЕРЖДАЮ

Директор

АНО ДПО «Корпоративный
университет РЖД»



Р.В.Баскин

2022 г.

**Программа повышения квалификации
«Управленческий масштаб руководителя»**

1. Цель реализации программы

Программа направлена на развитие компетенций, необходимых для разработки и принятия стратегических управленческих решений, необходимых для внедрения изменений в рамках реализации долгосрочной программы развития ОАО «РЖД».

Программа разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом 38.03.02 Менеджмент, в соответствии с которым в рамках программы делается упор на развитие следующие компетенции: владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);

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:

- управление клиентоориентированностью;
- управление эффективностью;
- эффективная коммуникация.

2. Планируемые результаты обучения

По результатам прохождения программы повышения квалификации «Управленческий масштаб руководителя» слушатели приобретут:

- понимание процесса управления изменениями в организации;
- знание методов формирования и мотивации эффективной команды;
- понимание основ бизнес-мышления;
- умение принимать стратегические управленческие решения.

3. Содержание программы

Учебный план

Категория слушателей: руководители стратегического и тактического уровней ОАО «РЖД».

Нормативный срок освоения программы: 21 академический час.

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

Форма обучения: очно-заочная (с отрывом от работы).

№ п/п	Наименование учебных разделов	Всего, ак. час	В том числе				Проме- жуточ- ная аттеста- ция
			электрон. обучение	лекции, тренинги, семинары, деловые игры, консульта- ции		стажиров- ки, практи- ческая, самостоя- тельная работа	
				дист.	ауд.		
1	Навыки эффективного руководителя	11				11	
2	Управленческие модели менеджера	5			5		
Итоговая аттестация		5	зачет				
Итого часов по программе		21			5	11	

Виды учебных занятий и учебных работ: деловая игра, предусматривающая работу в малых группах, анализ практических ситуаций и выполнение игровых упражнений; самостоятельная работа слушателей, предусматривающая изучение материалов для чтения.

Рабочая программа

№ п/п	Наименование учебных разделов и подразделов	Всего, ак. час	В том числе				Проме- жуточ- ная аттеста- ция
			электрон. обучение	лекции, тренинги, семинары, деловые игры, консульта- ции		стажиров- ки, практи- ческая, самостоя- тельная работа	
				дист.	ауд.		
1	Навыки эффективного руководителя	11				11	
1.1	Нацеленность на изменения	2				2	
1.2	Способность создавать команду и вести за собой	3				3	
1.3	Бизнес-мышление	4				4	
1.4	Управленческий масштаб	2				2	
2	Управленческие модели менеджера	5			5		
2.1	Анализ операционной деятельности компании и разработка стратегии реализации целевых показателей организации	3,6			3,6		
2.2	Разработка рационализаторских предложений и управленческих	1,4			1,4		

	решений с целью						
	повышения						
	эффективности						
	компании						
Итоговая аттестация		5	зачет				
Итого часов по программе		21			5	11	

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 эссе с последующей защитой и зачета, который оценивается экспертно преподавателем, основываясь на полученных ответах от слушателей. Критерии оценки эссе, примерный перечень тем, а также примерный перечень вопросов для зачета, представлен в Приложении 1.

6. Организационно-педагогические условия

6.1. Материально-технические условия реализации программы

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

- компьютер с ОС не ниже Windows 7;
- колонки для компьютера;
- микрофон для компьютера;
- веб-камера (в том числе для слушателей);
- 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).

6.2. Учебно-методическое обеспечение программы

Для реализации обучения в рамках каждого учебного тематического блока используются:

- методические и раздаточные материалы для слушателей (по количеству слушателей) для работы в очном формате;
- материалы для самостоятельного изучения;
- методические материалы преподавателя.

Список рекомендуемой литературы

1. Белова А. Г. PRO реформы: Универсальные инструменты управления изменениями в компании. – М: Альпина Паблишер, 2021
2. Безручко П. С. Практики регулярного менеджмента: Управление исполнением, управление командой. – М: Альпина Паблишер, 2019
3. Борисов К. А. Герой и его команда: Как собрать, зажечь и достичь результатов. – М: Альпина Паблишер, 2022
4. Волнин В. А. Аналитическая фабрика: Как настроить финансовую аналитику под задачи бизнеса. – М: Альпина Паблишер, 2021
5. Веделл-Веделлсборг Т. Проблема не в этом: Как переосмыслить задачу, чтобы найти оптимальное решение. – М: Альпина Паблишер, 2021
6. Майорова М. И. Сценарии конфликтов: Как без нервов улаживать споры и проблемы на работе и в жизни. – М: Альпина Паблишер, 2021
7. Пейл Ж. Реальная стратегия: Как планировать только то, что можно воплотить. – М: Альпина Паблишер, 2021
8. Хейг П. Управленческие концепции и бизнес-модели: Полное руководство. – М: Альпина Паблишер, 2019
9. Хэнд Д. Темные данные: Практическое руководство по принятию правильных решений в мире недостающих данных. – М: Альпина Паблишер, 2021
10. Чуркина М.А., Жадько Н.В. Управленческая эффективность руководителя. – М: Альпина Паблишер, 2016

11. Шрагенхайм Э. Теория ограничений в действии: Системный подход к повышению эффективности компании. – М: Альпина Паблишер, 2017

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 «Управленческий масштаб руководителя» может осуществляться с использованием сетевой формы.

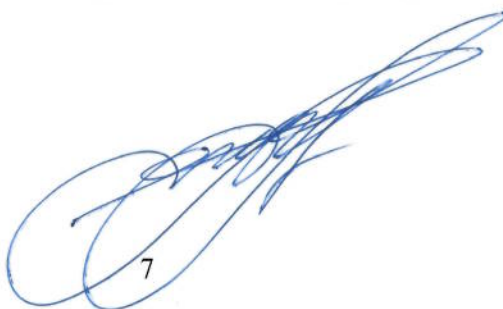
Порядок реализации образовательной программы с использованием сетевой формы осуществляется в соответствии с локальными нормативными актами АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД».

7. Составители программы

Рабочая группа АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»:

- Сорокина А.В., к.э.н., начальник 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 «Управленческий масштаб руководителя» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Корпоративного университета РЖД и рекомендована к использованию в образовательном процессе. Протокол заседания учебно-методической комиссии № 55 от 11 ноября 2022 года.

Заместитель директора
по научно-методической работе



А.В.Шобанов

**Процедура проведения итоговой аттестации
по программе повышения квалификации
«Управленческий масштаб руководителя»**

Процедура проведения итоговой аттестации

Итоговая аттестация по программе повышения квалификации «Управленческий масштаб руководителя» проводится в два этапа:

Этап 1 – эссе;

Этап 2 – зачет.

1. Процедура написания эссе

1. Слушатели должны ознакомиться с представленным перечнем тематик эссе и выбрать одну из них.

2. Слушатели формулируют актуальный вопрос/кейс/задачу/проблемную ситуацию в рамках выбранной темы.

3. Необходимо раскрыть следующие вопросы в рамках эссе:

- описать вопрос/кейс/задачу/проблемную ситуацию и возможные причины ее возникновения;

- предложите вариант(-ы) решения;

- описать свой личный вклад в реализацию предложенного решения.

4. Слушатели подготавливают краткую презентацию (выступление) по содержанию эссе (*время выступления до 5 мин*), в которой:

- обосновывается причина выбора конкретно темы эссе;

- кратко раскрывается тема, вопрос/кейс/задача/проблемная ситуация, предложенное решение/решения, делаются выводы.

Возможные тематики для эссе:

1. Компетенции будущего для руководителя в ОАО «РЖД».
2. Вовлечение работников в процессы разработки и внедрения новых решений и инновационной деятельности.
3. Повышение уровня удовлетворенности сотрудников работой в филиале и в целом в ОАО «РЖД».
4. Приоритетные задачи холдинга ОАО «РЖД» в горизонте 30 лет.

5. Роль Вашего подразделения в реализации стратегии холдинга «РЖД».
6. Развитие сервисов перевозок пассажиров в горизонте 30 лет от выбора направления поездки до прибытия в точку назначения.
7. Использование искусственного интеллекта для анализа взаимосвязей производственных процессов отрасли и повышения качества планирования ресурсов.
8. Отличие цифровой трансформации от цифровизации.
9. Основные типы эффектов цифровой трансформации.
10. Назначение и состав платформ цифровой трансформации ОАО «РЖД».
11. Вовлечение работников в процессы разработки и внедрения новых решений и инновационной деятельности (бережливое производство, рационализаторская деятельность и т.п.).
12. Изменение подходов к планированию и проведению технических занятий, вовлечение работников в процесс технической учебы, разработка и внедрение новых технических средств для проведения занятий.
13. Ценностные предложения для клиентов в перевозочном процессе.
14. Развитие клиентоориентированности в ОАО «РЖД».

Технические требования к эссе

- 1) Первая строка содержит **название эссе** (сформулированный Вами актуальный вопрос/кейс/задача/проблемная ситуация).
- 2) **Объем текста ограничен**
 - максимально возможный объем текста не более 3 страниц
 - шрифт Times New Roman размера 12
 - текст выровнен по ширине
 - межстрочный интервал одинарный.
- 3) Время работы над текстом ограничено – **максимум 2 часа**.

Требования к выступлению

- 1) Время устной презентации эссе: до 5 минут;
- 2) Живая речь, изложение ключевых пунктов эссе (допускается опорный конспект на 1 карточке).

Методические рекомендации по написанию эссе:

1. **Для эссе выбирается только одна мысль:** конкретный вопрос/кейс/задача/проблемная ситуация.
2. **Приветствуется авторский подход:** авторская трактовка темы, выражение собственного мнения, личного соображения, нового аспекта, который увидел автор.
3. **Смысловое единство:** понятная авторская логика, логическая завершенность текста, согласованность ключевых тезисов и утверждений, аргументов и ассоциаций, тех суждений, в которых выражена личностная позиция автора; собственную точку зрения необходимо аргументировать, ссылаясь на фактический материал, но не пересказывая его.
4. **Непринужденное повествование:** отсутствие сложных конструкций, теоретизирования.
5. **Ориентация на разговорную речь:** короткие, простые и понятные предложения, использование разной интонации, эмоционально окрашенных слов; но без сленга, шаблонных фраз, сокращения слов.
6. **Ориентация на подготовленную аудиторию профессионалов,** которые представляют, о чем пойдет речь, разбираются в теме.

Структура эссе:

- 1) **вступительная часть:** подвести к рассматриваемому вопросу/кейсу/задаче/проблемной ситуации; вступление обычно содержит формулировку проблемы и ее суть;
- 2) **основная часть:** может состоять из нескольких подпунктов, например:
 - тезис — основная идея, позиция автора, далее должен быть поддержан двумя-тремя аргументами;
 - аргументы — обоснования, используемые для доказательства тезиса; суждения, убеждающие читателя в истинности авторской точки зрения; это могут быть различные ситуации из практики, мнения ученых и т.д.; аргументы в свою очередь должны быть проиллюстрированы 2-3 примерами;
 - подвывод — частичный ответ на главный вопрос; следует из аргументов и приведенных выше примеров;

3) **закключение:** подвести итог рассуждений, добавить целостность общей картине, чтобы читатель запомнил текст и начал на размышлять на эту тему; здесь обычно объединяются все выводы, сделанные по каждому тезису в основной части.

Критерии оценки эссе

1. Содержание эссе соответствует теме;
2. Эссе содержит описание актуального; вопроса/кейса/задачи/проблемной ситуации в рамках выбранной темы и причины его возникновения;
3. Эссе содержит описание возможного способа решения вопроса/кейса/задачи/проблемной ситуации;
4. Эссе содержит описание личного вклада кандидата в решение заявленного вопроса/кейса/задачи/проблемной ситуации;
5. Сформулированный кандидатом вопрос/кейс/задача/проблемная ситуация затрагивает (оценивается масштаб);
6. Содержание эссе отражает осведомленность кандидата о специфике работы смежных функциональных направлений и компании в целом;
7. В тексте эссе содержатся упоминания или ссылки на нормативные и прочие официальные документы компании для обоснования кандидатом своей точки зрения;
8. Содержание эссе отражает осведомленность кандидата о текущей ситуации в функциональном направлении в целом;
9. Содержание эссе отражает осведомленность кандидата о текущей ситуации в транспортной отрасли России;
10. Содержание эссе отражает осведомленность кандидата о современных технологиях и мировых тенденциях в сфере, касающейся его функционального направления;
11. Предложенное кандидатом решение отличается новизной и нестандартным подходом;
12. Предложенное кандидатом решение может быть реализовано в компании в данный момент или в ближайшем будущем;
13. Дайте общую оценку изложенного в эссе: насколько кандидат увлекает читающего, вызывает интерес и производит впечатление, а также насколько грамотно, структурированно, понятно и логично написан текст эссе.

Эссе считается пройденным успешно при соответствии критерию №1 «Содержание эссе соответствует теме» и не менее 70 % прочих перечисленных критериев. Неудовлетворительные результаты испытания признаются академической задолженностью и регламентируются положением «ОП 13. Порядок проведения промежуточной и итоговой аттестаций слушателей Корпоративного университета РЖД» от 09.12.2015 №27.

2. Зачет

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) Почему для управления изменениями необходим широкий набор навыков и компетенций? Перечислите необходимые компетенции и практические навыки.
- 2) Перечислите основные причины снижения эффективности управления проектами внедрения изменений.
- 3) Приведите описание основных типов изменений в зависимости от их характера.
- 4) Как подготовить проект по управлению изменениями?
- 5) Перечислите и опишите основные элементы, необходимые для формирования эффективной команды.
- 6) Приведите примеры основных проблем с коммуникацией внутри команды.
- 7) Приведите алгоритм подготовки и проведения командной сессии.
- 8) Опишите особенности применения модели DISC для создания команд.
- 9) Приведите описание основ теории ограничений систем.
- 10) Перечислите основные принципы анализа управленческих ситуаций.
- 11) Охарактеризуйте особенности применения теории ограничений систем в процессе учета затрат компаний.

12) Постройте дерево текущей реальности и дерево будущей реальности для решения одной из задач, с которой вы столкнулись на своем рабочем месте за последние две недели.

13) Приведите пример применения диаграммы разрешения конфликтов.

14) Опишите логическую последовательность вопросов при оценке общего состояния компании.

15) Приведите описание особенности применения рефреминга для решения проблемы.