

Автономная некоммерческая организация
дополнительного профессионального образования
«Корпоративный университет РЖД»

СОГЛАСОВАНО

Заместитель генерального директора
ОАО «Российские железные дороги»


« 22 » _____ 2021 г.



Д.С.Шаханов

УТВЕРЖДАЮ

Директор АНО ДПО
«Корпоративный университет РЖД»


« 22 » _____ 2021 г.



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

(двухмодульная)

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 программа 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 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 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 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						Тестиро- вание
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:	2		2		

	1.3.1. Управление изменениями: практикум 1.3.2. Мастер-класс по бизнес-тематике					
1.4	Эффективная коммуникация	12	2	10		
1.5	Развитие и забота о сотрудниках	14	4	10		
1.6	Командная работа и взаимовыручка	14	4	10		
1.7	Блок по выбору: 2.4.1. Управление потенциалом сотрудников (бизнес-симуляция) 2.4.2. Управление потенциалом сотрудников (онлайн деловая игра)	10		10		
Итого часов по модулю		74	14	60		
Модуль 2						
2.1	Комплексное мышление	16	16			
2.2	Финансовый менеджмент и организация рабочего процесса	12	12			
2.3	Формирование культуры «ориентации на клиента» в компании	16	16			
2.4.	Организация противодействия коррупции	4	4			

	в ОАО «РЖД». Конфликт интересов					
2.5	Стратегическое мышление	14	4	10		
2.6	Управление эффективностью	12	4	8		
2.7	Блок по выбору: 2.7.1. Управление эффективностью: практикум 2.7.2. Мастер-класс по бизнес-тематике	2		2		
2.8	Управление железнодорожным транспортом	25		25		
2.9	Ответственность за результат	3		3		
Итого часов по модулю		104	56	48		
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 степень: управление компетенциями» (двухмодульная).

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

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

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

Приложение 5. Рабочая программа учебного тематического блока «Развитие и забота о сотрудниках» модуля 1 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями» (двухмодульная).

Приложение 6. Рабочая программа учебного тематического блока «Командная работа и взаимовыручка» модуля 1 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями» (двухмодульная).

Приложение 7. Рабочая программа учебного тематического блока «Управление потенциалом сотрудников (бизнес-симуляция) / Управление потенциалом сотрудников (онлайн деловая игра)» модуля 1 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями» (двухмодульная).

Приложение 8. Рабочая программа учебного тематического блока «Комплексное мышление» модуля 2 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями» (двухмодульная).

Приложение 9. Рабочая программа учебного тематического блока «Финансовый менеджмент и организация рабочего процесса» модуля 2 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями» (двухмодульная).

Приложение 10. Рабочая программа учебного тематического блока «Формирование культуры «ориентации на клиента» в компании» модуля 2

программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями» (двухмодульная).

Приложение 11. Рабочая программа учебного тематического блока «Организация противодействия коррупции в ОАО «РЖД». Конфликт интересов» модуля 2 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями» (двухмодульная).

Приложение 12. Рабочая программа учебного тематического блока «Стратегическое мышление» модуля 2 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями» (двухмодульная).

Приложение 13. Рабочая программа учебного тематического блока «Управление эффективностью» модуля 2 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями» (двухмодульная).

Приложение 14. Рабочая программа учебного тематического блока «Управление эффективностью: практикум / Мастер-класс по бизнес-тематике» модуля 2 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями» (двухмодульная).

Приложение 15. Рабочая программа учебного тематического блока «Управление железнодорожным транспортом» модуля 2 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями» (двухмодульная).

Приложение 16. Рабочая программа учебного тематического блока «Ответственность за результат» модуля 2 программы повышения квалификации «I степень: управление компетенциями» (двухмодульная).

4. Календарный учебный график

Календарный учебный график согласовывается с заказчиком дополнительно.

5. Формы аттестации, оценочные материалы и иные компоненты

После прохождения модуля 1 предусмотрена промежуточная аттестация в форме тестирования, затрагивающая все учебные тематические блоки модуля. Примеры вопросов и описание процедуры проведения промежуточной аттестации представлены в Приложении 17.

По окончании всей программы 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 итоговой конференции оценивается экспертно преподавателем. Процедура и критерии оценки представлены в Приложении 18.

По результатам итогового тестирования и итоговой конференции принимается решение об успешном / неуспешном окончании программы и выдаче удостоверения.

Промежуточная 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.

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 Паблишер, 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 одного месяца.

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 программы по каждому модулю.

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.

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.

Каждый модуль заканчивается бизнес-симуляцией. Бизнес-симуляция позволяет усилить эффект усвоения материалов модулей и 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;
- Никишенькин Е.А., главный методист Центра реализации целевых программ;
- Лебедева Е.А., главный методист Центра реализации целевых программ.

Начальник Центра
реализации целевых программ

Н.С. Савина

Программа повышения квалификации «I ступень: управление компетенциями» (двухмодульная) рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Корпоративного университета РЖД и рекомендована к использованию в образовательном процессе. Протокол заседания учебно-методической комиссии № 18 от «16» апреля 2021 года.

Заместитель директора
по научно-методической работе

А.В.Шобанов