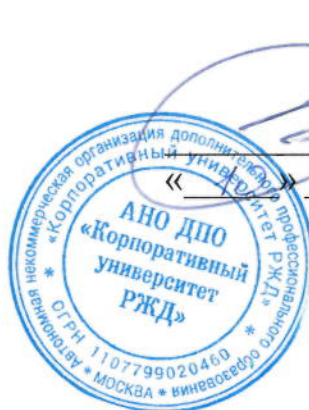


Автономная некоммерческая организация
дополнительного профессионального образования
«Корпоративный университет РЖД»

УТВЕРЖДАЮ
Директор АНО ДПО
«Корпоративный университет РЖД»



Р.В.Баскин
2022 г.

**Программа повышения квалификации
«Управление эффективностью: II ступень для выпускников
программы «Корпоративный менеджмент»**

1. Цель реализации программы

Развитие проактивного видения и компетенций руководителя будущего 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 развиваются следующие профессиональные компетенции (ПК):

- владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);
- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).

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 методов и инструментов: ресурсно-целевое моделирование, баланс ресурса, календарно-сетевое планирование;
- умение ставить цели и организовывать работу по их достижению;
- понимание технологий повышения эффективности и производительности и принципов организационного дизайна;

- знание об особенностях работы в условиях изменяющегося мира, неполной и противоречивой информации;
- понимание значимости и ответственности руководителя в изменчивом мире;
- знание принципов развития разных видов мышления (системное, стратегическое, предпринимательское и инновационное) за счет освоения конкретных приемов;
- знание факторов повышения эффективности командной работы
- знание типов ролей по Р.М.Белбину;
- знание способов влияния, основанных на доверии и развивающем лидерстве;
- умение формировать правильные привычки при работе с эмоциями, работая с командой;
- понимание роли лидера в повышении качества командной работы;
- понимание важности развития лидерских компетенций руководителя для эффективной работы с командой в условиях изменений;
- понимание важности комплементарности при работе с командой;
- понимание возможностей использования различий между людьми как ресурс для выполнения целей и задач;
- понимание особенностей отдельных командных ролей;
- знание подходов инструментов и методов, свойственных тем или иным командным ролям;
- умение применять инструменты для работы в команде, исходя из особенностей той или иной командной роли;
- понимание принципов стратегического аудита компаний;
- знание методов, подходов, инструментов создания конкурентных преимуществ;
- понимание принципов эффективной проектной работы на основе создания производственных цепочек внутри отделов;
- понимание принципов реализации проектной и операционной деятельности в условиях постоянных изменений, принципов адаптации к изменениям и управления ими;
- умение применять в практической деятельности инструменты, подходы, методы, изученные рамках программы: цикл принятия управленческих решений, стратегический анализ и планирование,

бенчмаркинг, формирование и выстраивание эффективной работы комплементарных команд и др.;

– знание основных инструменты принятия управленческих решений;

– умение использовать инструменты принятия системных и групповых решений;

– понимание особенностей современной среды для принятия решений, возможностей и ограничений системных и групповых решений.

3. Содержание программы

Учебный план

Категории слушателей: выпускники программы повышения квалификации «Корпоративным менеджмент».

Нормативный срок освоения программы: 120 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			Промежуточная аттестация
			электрон. обучение	лекции, тренинги, семинары, деловые игры, консультации в т.ч. с применением ДОТ	стажировки, практическая, самостоятельная работа	
Модуль 1						Тестирование
1.1	VUCA-лидер (бизнес-квест)	10		10		

1.2	Стратегии и целеполагание	14		10	4	
1.3	Управление командой	10		10		
Итого часов по модулю		34		30	4	
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					
3.1	Блок по выбору: 3.1.1. Конкурентоспособность и стратегическое позиционирование компания	16			16
	Блок по выбору: 3.1.2. Стратегическое позиционирование и конкурентоспособность компания		16		
3.2	Баланс Run&Change (компьютерная бизнес- симуляция)	20		20	
3.3	Управленческие решения в условиях изменений	8		8	
Итого часов по модулю		44		28	
Итоговая аттестация		1	Тестирование		
		1	Итоговая конференция		
Итого часов по программе		120	16	78	40

Виды учебных занятий и учебных работ: тренинги, тренинг-семинары, семинары, 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 «VUCA-лидер (бизнес-квест)» модуля 1 программы повышения квалификации «Управление эффективностью: II ступень для выпускников программы «Корпоративный менеджмент».

Приложение 2. Рабочая программа учебного тематического блока «Стратегии и целеполагание» модуля 1 программы повышения квалификации «Управление эффективностью: II ступень для выпускников программы «Корпоративный менеджмент».

Приложение 3. Рабочая программа учебного тематического блока «Управление командой» модуля 1 программы повышения квалификации «Управление эффективностью: II ступень для выпускников программы «Корпоративный менеджмент».

Приложение 4. Рабочая программа учебного тематического блока по выбору «Командная роль: генератор идей / творец» модуля 2 программы повышения квалификации «Управление эффективностью: II ступень для выпускников программы «Корпоративный менеджмент».

Приложение 5. Рабочая программа учебного тематического блока по выбору «Командная роль: координатор» модуля 2 программы повышения квалификации «Управление эффективностью: II ступень для выпускников программы «Корпоративный менеджмент».

Приложение 6. Рабочая программа учебного тематического блока по выбору «Командная роль: мотиватор» модуля 2 программы повышения квалификации «Управление эффективностью: II ступень для выпускников программы «Корпоративный менеджмент».

Приложение 7. Рабочая программа учебного тематического блока по выбору «Командная роль: аналитик» модуля 2 программы повышения квалификации «Управление эффективностью: II ступень для выпускников программы «Корпоративный менеджмент».

Приложение 8. Рабочая программа учебного тематического блока по выбору «Командная роль: исследователь ресурсов / эксперт» модуля 2 программы повышения квалификации «Управление эффективностью: II ступень для выпускников программы «Корпоративный менеджмент».

Приложение 9. 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 «Управление эффективностью: II ступень для выпускников программы «Корпоративный менеджмент».

Приложение 10. Рабочая программа учебного тематического блока «Конкурентоспособность и стратегическое позиционирование компании» модуля 3 программы повышения квалификации «Управление эффективностью: II ступень для выпускников программы «Корпоративный менеджмент».

Приложение 11. Рабочая программа учебного тематического блока «Стратегическое позиционирование и конкурентоспособность компании» модуля 3 программы повышения квалификации «Управление эффективностью: II ступень для выпускников программы «Корпоративный менеджмент».

Приложение 12. Рабочая программа учебного тематического блока «Управленческие решения в условиях изменений» модуля 3 программы повышения квалификации «Управление эффективностью: II ступень для выпускников программы «Корпоративный менеджмент».

Приложение 13. Рабочая программа учебного тематического блока «Баланс Run&Change (компьютерная бизнес-симуляция)» модуля 3 программы повышения квалификации «Управление эффективностью: II ступень для выпускников программы «Корпоративный менеджмент».

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 14.

По окончании модуля 2 предусмотрена промежуточная аттестация в форме зачета. Для получения зачета необходимо выполнить индивидуальное практическое задание в сопровождении преподавателя. Процедура оценки индивидуального задания представлена в Приложении 15.

По окончании всей программы предусмотрена итоговая аттестация

в форме тестирования.

Итоговая аттестация в форме тестирования затрагивает все освоенные слушателем учебные тематические блоки программы с учетом специфики ее реализации. Примеры вопросов и описание процедуры проведения тестирования представлены в Приложении 14.

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 программы:

- компьютер / ноутбук с ОС не ниже Windows 10 и возможностью подключения к Интернету;
- 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) или портал Мירו (miro.com) для реализации бизнес-симуляции «Баланс Run&Change» в очном формате (аудиторно и дистанционно), портал Тренинг Спейс (<https://app.trainingspace.online>), 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 направляется ссылка и код 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) и возможностью подключения к Интернету;
- 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 слушателей и преподавателей для аудиторного и дистанционного формата 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 80 и выше, Mozilla Firefox 80 и выше, Opera 70 и выше, 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 учебного тематического блока.

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, 2021.
2. Адизес И.К. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблицер, 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. Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
5. Анцупов А. Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2019.
6. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: ДМК Пресс, 2018.
7. Баркер Дж. Опережающее мышление. Как увидеть новый тренд раньше других. – М.: Альпина Паблишер, 2020.
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, 2020.
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, 2021.
17. Кристенсен К., Скотт Э., Рот Э. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
18. Крогерус М., Чепелер 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, 2018.
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, 2021.
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, 2017.
32. Шоул Д. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. – М.: Альпина Паблишер, 2021.
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 модуля 1 и 3 программы.

Программа состоит из трех модулей и реализует принцип смешанного обучения.

Слушатели в ходе обучения проходят две траектории развития: групповую и индивидуальную.

Групповая траектория реализуется в модулях 1 и 3, 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 реализован как в дистанционном, так и в аудиторном форматах.

Также слушателям до старта программы рекомендуется пройти открытый электронный курс «Как сформировать эффективную команду» в системе дистанционного обучения (СДО ОАО «РЖД»: <https://newsdo.rzd.ru>) и самодиагностику с использованием теста Р.М.Белбина, по результатам которой формируются группы для индивидуальной траектории развития.

Индивидуальная траектория реализуется в модуле 2. Данный модуль проходит в дистанционном формате. Его целью является изучение инструментов и принципов, повышающих эффективность командного взаимодействия.

Индивидуальная траектория предполагает вариативность изучения учебных тематических блоков, заложенных в модуле 2. Выбор тематик осуществляется в начале обучения путем квотирования, обеспечивающего равномерное распределение тематик по группе. Слушатель проходит одну из пяти тем по выбору. Также по выбору проводится мастер-класс по бизнес-тематике или продолжение изучения опциональных материалов (практикум) блока текущего дня.

Каждая из тем модуля 2 предполагает индивидуальное практическое задание, выполняемое слушателями в сопровождении преподавателя. Выполнение индивидуального практического задания является обязательным элементом программы, результаты которого учитываются в рейтинге слушателя.

Для реализации бизнес-симуляции «Баланс Run&Change» на платформе Мירו (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 17.

Рекомендовано для включения слушателей в списки на прохождение программы повышения квалификации «Управление эффективностью: II ступень для выпускников программы «Корпоративный менеджмент» учитывать успешное обучение в АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» по программе повышения квалификации «Управление компетенциями: краткий курс».

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 «Управление эффективностью: II ступень для выпускников программы «Корпоративный менеджмент» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Корпоративного университета РЖД и рекомендована к использованию в образовательном процессе. Протокол заседания учебно-методической комиссии № 31 от «08» июля 2022 года.

Заместитель директора
по научно-методической работе



А.В.Шобанов