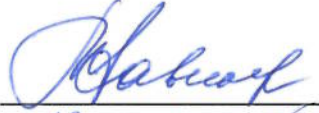


Автономная некоммерческая организация
дополнительного профессионального образования
«Корпоративный университет РЖД»

СОГЛАСОВАНО


гаш
Начальник Департамента управления
персоналом ОАО «РЖД»


С.Ю.Саратов
« 18 » октября 2020 г.



УТВЕРЖДАЮ

Директор
АНО ДПО «Корпоративный
университет РЖД»


Р.В.Баскин
« 18 » октября 2020 г.



**Программа повышения квалификации
«Управление компетенциями: краткий курс»**

1. Цель реализации программы

Развитие персональной эффективности руководителя и формирование управленческого стиля, основанного на сбалансированном сочетании всех корпоративных компетенций.

В соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования ФГОС 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) «Управление компетенциями: краткий курс» развиваются следующие общекультурные (ОК), общепрофессиональные (ОПК) и профессиональные компетенции (ПК):

– способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5);

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

– способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

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

В соответствии с решением, закрепленным протоколом заседания правления ОАО «РЖД» № 25 от 13.05.2019 г., утверждено Положение о модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД». В рамках программы повышения квалификации «Управление компетенциями: краткий курс» 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 «Управление компетенциями: краткий курс» слушатели приобретут:

- знание требований компании к работнику – модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»;
- знание идей и принципов AGILE-методологии;
- знание инструментов и алгоритмов внедрения изменений в процессы компании;
- знание системы стратегического управления компанией и ее финансовой модели;
- знание признаков конструктивных и деструктивных сценариев в деловом общении;
- знание технологии построения команды;
- знание общей характеристики ОАО «РЖД» с точки зрения управления корпоративными финансами;
- знание принципов применения сбалансированной системы показателей;
- знание связки финансовых показателей и производственного процесса;
- знание клиентоориентированного подхода и актуальных тенденций развития клиентоориентированной компании;
- знание критериев внутренней клиентоориентированности и принципов формирования клиентоориентированности у сотрудников;
- знание управленческого цикла;
- знание PEST-анализа, SWOT-анализа, управленческого цикла;
- понимание принципов работы с сопротивлением персонала в процессе внедрения изменений в организации;
- понимание принципов постановки целей, распределения и контроля исполнения;
- понимание принципов поставки задачи сотруднику;
- понимание принципов определения уровня готовности сотрудников к выполнению задач;

- 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 организации как системы;
- понимание принципов формирования видения, миссии, системы целей, стратегии;
- понимание личной и командной ответственности в достижении результата;
- понимание направлений дальнейшего развития корпоративных компетенций.

3. Содержание программы

Учебный план

Категория слушателей: выпускники программ повышения квалификации «Корпоративный лидер» и «Корпоративный лидер. Основы управленческой эффективности».

Нормативный срок освоения программы: 32 академических часа.

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

Форма обучения: заочная, с использованием электронного обучения.

№ п/п	Наименование учебных разделов	Всего, ак. час.	В том числе				Проме- жуточ- ная аттеста- ция
			электрон. обучение	лекции, тренинги, семинары, индивид. консульта- ции		стажиро- вки, практи- ческая, самостоя- тельная работа	
				дист.	ауд.		
1	Введение. Ответственность за результат	0,5	0,5				
2	Компетентностный подход и модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»	1	1				Тести- рование
3	Управление изменениями	4	4				Тести- рование
4	Эффективная коммуникация	4	4				Тести- рование
5	Развитие и забота о сотрудниках	4	4				Тести- рование
6	Командная работа и взаимовыручка	3,5	3,5				Тести- рование
7	Формирование культуры «ориентации на клиента» в компании	4	4				Тести- рование
8	Стратегическое мышление	5	5				Тести- рование
9	Управление эффективностью	5	5				Тести- рование
10	Подведение итогов	0,5	0,5				
Итоговая аттестация		0,5	Тестирование				
Итого часов по программе		32	31,5				

Рабочая программа

№ п/п	Наименование учебных разделов	Всего, ак. час.	В том числе				Проме- жуточ- ная аттеста- ция
			электрон. обучение	лекции, тренинги, семинары, индивид. консульта- ции		стажиро- вки, практи- ческая, самостоя- тельная работа	
				дист.	ауд.		
1	Введение. Ответственность за результат	0,5	0,5				
1.1	Введение в программу «Управление компетенциями: краткий курс»	0,25	0,25				
1.2	Ответственность за результат	0,25	0,25				
2	Компетентностный подход и модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»	1	1				Тести- рование
2.1	Значение компетент- ностного подхода	0,25	0,25				
2.2	Компетентностный подход в ОАО «РЖД»	0,25	0,25				
2.3	Оценка компетенций и индивидуальный план развития. Краткий обзор	0,25	0,25				
2.4	Промежуточная аттестация	0,25	0,25				
3	Управление изменениями	4	4				Тести- рование

3.1	Факторы, порождающие изменения	0,25	0,25				
3.2	Инструменты оценки готовности организации к изменениям	0,5	0,5				
3.3	Обзор основных концепций управления изменениями	0,5	0,5				
3.4	Управление изменениями с помощью модели ADKAR	1	1				
3.5	Роль, навыки и ошибки руководителя в управлении изменениями	0,5	0,5				
3.6	Управление сопротивлением изменениям	1	1				
3.7	Промежуточная аттестация	0,25	0,25				
4	Эффективная коммуникация	4	4				Тести- рование
4.1	Основная терминология	0,5	0,5				
4.2	Аргументация в деловом общении	1	1				
4.3	Активное слушание	0,75	0,75				
4.4	Конструктивные и деструктивные сценарии общения	1	1				

4.5	Алгоритмы и техники продажи идеи изменений и ответа на возражения	0,5	0,5				
4.6	Промежуточная аттестация	0,25	0,25				
5	Развитие и забота о сотрудниках	4	4				Тести- рование
5.1	Развитие и забота о сотрудниках в работе руководителя	0,75	0,75				
5.2	Уровни развития сотрудников и постановка задач	2	2				
5.3	Мотивирование и поддержка развития сотрудников	1	1				
5.4	Промежуточная аттестация	0,25	0,25				
6	Командная работа и взаимовыручка	3,5	3,5				Тести- рование
6.1	Понятие команды и командная работа	0,5	0,5				
6.2	Этап формирования	0,5	0,5				
6.3	Этап шторма	0,5	0,5				
6.4	Этап нормализации	0,5	0,5				
6.5	Этап функционирования	0,5	0,5				
6.6	Этап расформирования	0,25	0,25				
6.7	Человек и команда	0,5	0,5				
6.8	Промежуточная аттестация	0,25	0,25				
7	Формирование культуры	4	4				Тести- рование

	«ориентации на клиента» в компании						
7.1	Понятие клиентоориентированности	0,25	0,25				
7.2	Стратегия клиентоориентированной организации	0,5	0,5				
7.3	Клиентская удовлетворенность и клиентская лояльность. Методы исследования	1	1				
7.4	Клиентский опыт	0,5	0,5				
7.5	Клиентоориентированный сервис в точках контакта	1	1				
7.6	Клиентоориентированность как ключевая компетенция сотрудников	0,5	0,5				
7.7	Промежуточная аттестация	0,25	0,25				
8	Стратегическое мышление	5	5				Тестирование
8.1	Моделирование неопределенности и управление изменениями	2,75	2,75				
8.2	Системные способы поиска и анализа альтернативных решений	2	2				

8.3	Промежуточная аттестация	0,25	0,25				
9	Управление эффективностью	5	5				Тести- рование
9.1	Управление эффективностью и финансы компании	2	2				
9.2	Ресурс воздействия на сотрудников	0,5	0,5				
9.3	Устранение «лепестков безответственности» в процессах	2,25	2,25				
9.4	Промежуточная аттестация	0,25	0,25				
10	Подведение итогов	0,5	0,5				
Итоговая аттестация		0,5	Тестирование				
Итого часов по программе		32	31,5				

Виды учебных занятий и учебных работ: самостоятельное освоение учебного материала с использованием электронного обучения.

4. Календарный учебный график

Календарный учебный график согласовывается с заказчиком дополнительно.

5. Формы аттестации, оценочные материалы и иные компоненты

По окончании учебных разделов «Компетентностный подход и модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД», «Управление изменениями», «Эффективная коммуникация», «Развитие и забота о сотрудниках», «Командная работа и взаимовыручка», «Формирование культуры «ориентации на клиента», «Стратегическое мышление», «Управление эффективностью» программы повышения квалификации «Управление компетенциями: краткий курс» предусмотрена промежуточная аттестация в форме тестирования. По окончании всей программы предусмотрена итоговая аттестация, затрагивающая все учебные разделы программы. Процедура проведения

и критерии оценивания промежуточных и итоговой аттестаций представлены в Приложении 1.

6. Организационно-педагогические условия

6.1. Материально-технические условия реализации программы

Для прохождения обучения с применением электронного обучения применяется система дистанционного обучения АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД».

Для успешного обучения с использованием электронного обучения в Корпоративном университете РЖД обучающимся необходимо соблюдать определенные требования к программному обеспечению персонального компьютера:

- подключение к сети Интернет со скоростью минимально 512 Кбит/с, доступ к сети по протоколам HTTP;
- на компьютере должен быть установлен комплект соответствующего программного обеспечения (ОС не ниже Windows XP).

Для просмотра электронных образовательных ресурсов необходимо входить в личный кабинет в системе дистанционного обучения АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» через:

- браузер Internet Explorer версии 10 и выше (персональный компьютер);
- Safari (iPad).

6.2. Учебно-методическое обеспечение программы

Для реализации обучения используются:

- интерактивная инструкция (симуляция работы с Личным кабинетом) для слушателей Корпоративного университета РЖД;
- методическое пособие для слушателей «Правила работы с электронными курсами» (в электронном формате).

Отраслевые и нормативные документы

1. Положение о модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»: утверждено решением, закрепленным протоколом заседания правления ОАО «РЖД» от 13.05.2019 № 25.

2. Положение о совете директоров акционерного общества «Российские железные дороги»; Положение о правлении открытого акционерного общества «Российские железные дороги»: утверждены распоряжением Правительства РФ от 25.02.2004 № 265-р.

3. Распоряжение ОАО «РЖД» от 06.05.2015 № 1143-р «О Кодексе деловой этики ОАО «РЖД».

4. Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года: утверждена распоряжением Правительства РФ от 17.06.2008 № 877-р.

5. Типовое положение о региональной комиссии по урегулированию конфликта интересов в ОАО «РЖД»: утверждено распоряжением ОАО «РЖД» от 11.12.2018 № 2665-р.

6. Устав открытого акционерного общества «Российские железные дороги»: утверждён постановлением Правительства РФ от 18.09.2003 № 585. «О создании открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

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. Руденко А.М. Управление персоналом. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2018.

18. Сазерлен Д. Scrum Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

19. Франк Я. Муза и чудовище. Как организовать творческий труд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

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

21. Шпренгер Р. Мифы мотивации. – М.: Наука, 2017.

6.3. Особенности реализации программы

Программа «Управление компетенциями: краткий курс» основана на программе повышения квалификации «I ступень: управление компетенциями», которая разработана в соответствии с новой моделью корпоративных компетенций ОАО «РЖД» (утверждена протоколом заседания правления ОАО «РЖД» № 25 от 13.05.2019 г.) и является обязательным для изучения управленческим минимумом для всех руководителей и ключевых специалистов холдинга.

Программа «Управление компетенциями: краткий курс» позволяет работникам холдинга «РЖД», прошедшим обучение в 2010-2020 гг. по программам-аналогам I ступени, основанным на предыдущей модели корпоративных компетенциях, освоить знания и поведенческие модели, необходимые современному руководителю в соответствии с требованиями компании.

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

Одним из видов рекомендованных активностей программы является формирование и работа с индивидуальным планом развития, что позволяет лучше осознать модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД» и направления собственного развития.

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;
- Булавкин И.А., заместитель начальника Центра информационных технологий по дистанционному обучению,
- Иванова Н.В., главный методист Центра информационных технологий;
- Киреева Е.И., ведущий методист Центра информационных технологий.

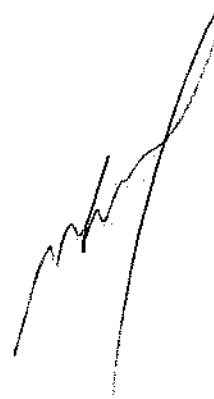
Начальник Центра
реализации целевых программ



Н.С.Савина

Программа повышения квалификации «Управление компетенциями: краткий курс» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Корпоративного университета РЖД и рекомендована к использованию в образовательном процессе. Протокол заседания учебно-методической комиссии № 56 от 23 октября 2020 года.

Заместитель директора
по научно-методической работе



А.В.Шобанов