

**ПРОГРАММА
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО БАЗОВОЙ ПОДГОТОВКЕ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ
ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «РЖД»,**

Пояснительная записка

Программа дополнительного профессионального образовательная по базовой подготовке руководителей и специалистов по управлению персоналом ОАО «РЖД» (образовательная программа ДПО – далее ОП) представляет собой *корпоративный стандарт профессиональной подготовки руководителей и специалистов по управлению персоналом* железных дорог, функциональных филиалов и ДЗО ОАО «РЖД» по специальности 080505 «Управление персоналом на транспорте».

Цель ОП — создание современной системы профессиональной подготовки руководителей и специалистов¹ по управлению персоналом на основе компетентностного и акмеологического подходов и менеджмента качества, повышение эффективности ее деятельности путем стандартизации и технологизации образовательного процесса.

ОП включает систему корпоративных профессиональных компетенций (далее – компетенции) и соответствующих им специальных знаний, умений и навыков, а также показателей (критериев оценки), определяющих соответствие приобретенной компетентности обученных профессиональным компетенциям в области управления персоналом.

ОП является корпоративным стандартом профессиональной подготовки и представляет собой интеллектуальную собственность. На его основе разрабатываются аутентичные версии рабочих программ и учебных планов в соответствии с уровнем должности и ее специализацией. Версии ОП требуют сертификации.

Реализация ОП предусматривает освоение обучаемыми определенных объемов (уровней) программ, соответствующих занимаемым должностям и специализациям. К реализации ОП привлекаются учебные заведения железнодорожного профиля, другие учебные заведения и центры на конкурсной основе.

¹ Далее — обучаемые.

Адаптация типовых ОП к потребностям практики, разработка на их основе рабочих версий ОП, подготовка их к сертификации и тиражированию по заказам учебных заведений и центров возлагается на кафедру «Управление персоналом» РАПС МИИТ.

ОП включает **10 уровней**, соответствующих **десяти базовым должностям** руководителей и специалистов управления персоналом.

Уровень ОП² представляет собой подсистему компетенций и, соответствующих им, специальных знаний, умений и навыков. Овладение ими в соответствии с профессиональным стандартом и профессиограммой должности позволяет обучаемому быть аттестованным в качестве компетентного специалиста по управлению персоналом, соответствующего компетенциям должности. Успешное завершение обучения по ОП позволяет обучаемому пройти корпоративную сертификацию.

Коэффициент уровня — интегративный показатель объема, сложности изучаемого материала и уровня его усвоения, рассчитывается по формуле:

$$K_{yopn} = (O_{yn} + C_{nm} + Y_{ym}) \times 100\%$$

Где:

K_{yopn} — коэффициент уровня образовательной программы n-го уровня должности;

O_{yn} — коэффициент объема учебной нагрузки в акад. часах (72-100 а.ч. — 0,0; 100-500 а.ч. — 0,2; свыше 500 а.ч. — 0,4);

C_{nm} — коэффициент содержания изучаемого материала (специальные управленческие дисциплины — 0,1; общеуправленческие дисциплины — 0,2; дисциплины профессионально-личностного развития — 0,3; факультативные дисциплины обновления знаний — 0,4; инновационное организационное проектирование — 0,5);

Y_{ym} — коэффициент уровня усвоения учебного материала (ориентировочный — 0,0; репродуктивный — 0,1; продуктивный — 0,2; методологический — 0,3).

Например:

$$K_{yop1} = (0,0 + 0,1 + 0,1) \times 100\% = 20\% \text{ (специалист по управлению персоналом линейного предприятия);}$$

$$K_{yop10} = (0,4 + 0,3 + 0,3) \times 100\% = 100\% \text{ (НЗК)}$$

K_{yopn} — коэффициент уровня образовательной программы позволяет оценивать должностные образовательные стандарты по сравнению друг с другом и со всей ОП в целом. Из примера видно, что подготовка специалиста по управлению персоналом линейного предприятия составляет 20% от подготовки НЗК по объему, сложности и уровню усвоения, что в свою очередь, позволяет бюджетировать все виды подготовки. Коэффициент K_{yopn} позволяет системно масштабировать ОП — на всех уровнях обучения сохраняется необходимый набор дидак-

² Далее — УОП.

тических единиц, внутрипредметных и междисциплинарных связей между ними, что обеспечивает высокую эффективность подготовки (смотри рисунок «Формирование плана-графика профессионального обучения»).

Критерии, методики и технологии оценки профессиональных компетенций руководителей и специалистов кадровых подразделений, разработанные на основе компетентностного и акмеологического подходов, целесообразно использовать в соответствии с Методическими рекомендациями по их применению.

Образовательная программа «Управление персоналом ОАО «РЖД»

включает следующие дисциплины:

- **Общеуправленческие дисциплины (150 часа)**
- **Специальные управленческие дисциплины (150 часов)**
- **Дисциплины профессионально-личностного развития (100 часов)**
- **Факультативные дисциплины обновления знаний (80 часов)**
- **Инновационное организационное проектирование (30 часов)**

Завершает образовательную программу выпускной **экзамен**. Начиная с 4-го уровня (должность начальника отдела отделения железной дороги и региональной дирекции функционального филиала и выше) **экзамен проводится в форме защиты бизнес-проекта**. Успешное освоение знаний, приобретение необходимых умений и навыков и сдача выпускного экзамена являются основанием для проведения квалификационного экзамена, который проводит комиссия ОАО «РЖД».

Программа «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «РЖД»» обеспечивает комплексность получаемых слушателями знаний и навыков, строгую логическую взаимосвязь преподаваемых дисциплин, сбалансированное сочетание теоретических и практических занятий.

Основой **успешного** обучения являются следующие педагогические принципы:

1. **Инновационный** характер обучения.
2. **Практическая направленность** обучения: овладение на технологическом уровне инструментами эффективного управления персоналом.
3. **Исследовательский подход** — основан на рационализации управленческого труда.

Учебный план ОП

Блоки дисциплин	№№	Дисциплина	Часы
Общеуправленческие дисциплины	1.	Экономика и социология труда	14
	2.	Теория организации	12
	3.	Основы менеджмента	28

	4.	Трудовое право	6	
	5.	Управленческая психология	12	
	6.	Инновационный менеджмент	8	
	7.	Управление трудовыми ресурсами	6	
	8.	Деловая этика ответственной организации	12	
	9.	Финансовый менеджмент	12	
	10.	Методы оптимизации управленческих решений	8	
	11.	Организация труда персонала	6	
	12.	Управление рисками	6	
	13.	Стратегический менеджмент	12	
	14.	Управление трудовыми отношениями	4	
	15.	Управление социальным развитием организации	4	
			Итого:	150
	<u>Специальные управленческие дисциплины</u>	1.	Управление человеческими ресурсами в период организационного развития	12
		2.	Управление персоналом в условиях макроэкономической нестабильности	12
3.		Организационное поведение	12	
4.		Управленческая имиджелогия	12	
5.		Маркетинг персонала	8	
6.		Организационная культура	12	
7.		Современные персонал-технологии	12	
8.		Основы безопасности труда	4	
9.		Мотивация трудовой деятельности	12	
10.		Информационные технологии управления персоналом	8	
11.		Организационное проектирование	8	

	12.	Управленческий консалтинг	4	
	13.	Управленческая коммуникация	14	
	14.	Менеджмент качества в управлении персоналом	12	
	15.	Наставничество	8	
			Итого:	150
<u>Дисциплины профессионально-личностного развития</u>	1.	Человековедческие технологии	14	
	2.	Управленческая ортоботика	18	
	3.	Управленческая конфликтология	20	
	4.	Лидерство и командообразование	24	
	5.	Персональный менеджмент	24	
			Итого:	100
<u>Факультативные дисциплины обновления знаний</u>	1.	Нормативно-правовая база управления персоналом ОАО «РЖД»	12	
	2.	Функциональные стратегии ОАО «РЖД»	12	
	3.	Коммуникативная компетентность руководителя	22	
	4.	Система корпоративных компетенций ОАО «РЖД»	12	
	5.	Отраслевые стандарты управления персоналом	22	
			Итого:	80
<u>Инновационное организационное проектирование</u>	1.	Подготовка и защита аттестационной работы	30	
			Итого:	30
			Всего по программе (ак.ч.):	510

Дидактические единицы перечисленных учебных дисциплин в соответствии с профессиональными стандартами и профессиограммами должностей представлены в образовательных программах. Программы формируются на основе $K_{\text{юпп}}$ путем экспертного отбора содержания, с учетом междисциплинарных логических связей и форм проведения учебных занятий. Таким образом, реализуются принципы стандартизации и технологизации образовательного процесса, что гарантирует высокую эффективность и качество обучения.

В течение 2011-2013 годов все руководители и специалисты управления персоналом ОАО «РЖД», функциональных филиалов и ДЗО пройдут профессиональную подготовку по специальности 080505 «Управление персоналом на транспорте» и будут сертифицированы Корпоративным центром профессиональной сертификации ОАО «РЖД».

Идеология модернизации экономики, принятая ОАО «РЖД», базируется на усилении фундаментального научного знания, связи науки с практикой, повышении роли профессионализма специалистов, самореализации личностью своих потенциальных возможностей. Это достижимо только в результате развития человека как индивида, личности, субъекта деятельности. Повышая субъектность, мы добиваемся проявления свойства индивида быть субъектом активности и, что, в конечном счете, важно для Компании – быть лидером. Поставленные цели определяют перспективы разработки образовательных программ развития кадрового потенциала, основанных на *акмеологическом* подходе. Целесообразно разработать корпоративный стандарт непрерывного обучения новой специализации **«Управление человеческим капиталом на транспорте»**.

Образовательные программы

Уровни	Должность	K _{уоп}	Название программы	Содержание программы обучения	Программы развития
1.	Специалист по управлению персоналом структурного подразделения (линейного предприятия)	20%	Современные кадровые технологии управления персоналом структурного подразделения (по направлениям деятельности).	Кадровая политика ОАО «РЖД» и механизмы ее реализации в управлении персоналом структурного подразделения (линейного предприятия). Технологии формирования персонала предприятия (набор, подбор, отбор, расстановка, адаптация работников). Технология управления персоналом (организация труда, оценка и аттестация, кадровый аудит, мотивация, ротация, управление карьерой, высвобождение). Технология развития персонала (обучение, повышение квалификации, переподготовка, профессиональное самообразование). Система корпоративных профессиональных компетенций. Наставничество. Работа с молодыми сотрудниками. Технология управления кадровым резервом. Технология управления организационным поведением персонала. Управление корпоративной культурой. Человековедческие технологии — основа профессионализма в работе с персоналом. Исследования в кадровой сфере. Методы эффективного взаимодействия с линейными руководителями и курируемыми подразделениями. Взаимодействие с профсоюзом и другими общественными организациями. Нормативно-правовое обеспечение управления персоналом. Кадровое делопроизводство.	«Член команды лидеров» «Коммуникатор» «Профессионально-личностное развитие» «Личная эффективность специалиста» «Креативность специалиста» «Инновационность специалиста» «Человековедческая компетентность специалиста» «Ответственное поведение специалиста» «Имидж специалиста» «Деловой успех специалиста»

2.	Заместитель начальника структурного подразделения (линейного предприятия) по кадрам и социальным вопросам	60%	Эффективное управление персоналом линейного предприятия (по направлениям деятельности).	Кадровая политика ОАО «РЖД» и механизмы ее реализации в управлении персоналом линейного предприятия. Система управления персоналом линейного предприятия: современное состояние, проблемы и пути развития. Управленческий цикл руководителя. Целеполагание, планирование, организация, координирование, регулирование, мотивирование, учет, анализ и контроль в работе руководителя. Должностное лидерство и его влияние на эффективность управленческого труда руководителя. Современные методы принятия управленческих решений в условиях неопределенности и высокого риска. Эффективные механизмы реализации принятых решений. Управление организационным временем, сокращение непроизводительных потерь рабочего времени. Рационализация управленческих алгоритмов. Бюджетирование расходов на персонал. Человеческая компетентность руководителя — основа его профессионального успеха.	«Лидер» «Тактик» «Коммуникатор» «Профессионально-личностное развитие» «Личная эффективность руководителя» «Креативность руководителя» «Инновационность руководителя» «Человековедческая компетентность руководителя» «Ответственное поведение» «Имидж руководителя» «Деловой успех»
----	---	-----	---	--	---

3.	Ведущий специалист по управлению персоналом региональной дирекции функционального филиала	65%	Современные кадровые технологии управления персоналом региональной дирекции функционального филиала по направлениям деятельности.	Кадровая политика ОАО «РЖД» и механизмы ее реализации в управлении персоналом региональной дирекции. Технология формирования персонала (набор, подбор, отбор, расстановка, адаптация работников). Технология управления персоналом (организация труда, оценка и аттестация, кадровый аудит, мотивация, ротация, управление карьерой, высвобождение). Технология развития персонала (обучение, повышение квалификации, переподготовка, профессиональное самообразование). Система корпоративных профессиональных компетенций. Наставничество. Работа с молодыми сотрудниками. Технология управления кадровым резервом. Технология управления организационным поведением персонала. Управление корпоративной культурой. Исследования в кадровой сфере. Человеческие технологии — основа профессионализма в работе с кадрами. Методы эффективного взаимодействия с линейными руководителями и курируемыми подразделениями. Взаимодействие с профсоюзом и другими общественными организациями.	«Член команды лидеров» «Коммуникатор» «Профессионально-личностное развитие» «Личная эффективность специалиста» «Креативность специалиста» «Инновационность специалиста» «Человековедческая компетентность специалиста» «Ответственное поведение специалиста» «Имидж специалиста» «Деловой успех специалиста»
----	--	------------	---	--	---

4.	Начальник отдела (сектора) региональной дирекции функционального филиала	70%	Эффективная организация работы отдела (сектора) управления персоналом региональной дирекции функционального филиала по направлениям деятельности.	Кадровая политика ОАО «РЖД» и механизмы ее реализации в управлении персоналом региональной дирекции. Система управления персоналом региональной дирекции функционального филиала: современное состояние, проблемы и пути развития. Управленческий цикл руководителя. Целеполагание, планирование, организация, координирование, регулирование, мотивирование, учет, анализ и контроль в работе руководителя. Должностное лидерство и его влияние на эффективность управленческого труда руководителя. Современные методы принятия управленческих решений в условиях неопределенности и высокого риска. Эффективные механизмы реализации принятых решений. Управление организационным временем, сокращение непроизводительных потерь рабочего времени. Рационализация управленческих алгоритмов. Человеческая компетентность руководителя — основа его профессионального успеха.	«Лидер» «Тактик» «Коммуникатор» «Профессионально-личностное развитие» «Личная эффективность руководителя» «Креативность руководителя» «Инновационность руководителя» «Человековедческая компетентность руководителя» «Ответственное поведение» «Имидж руководителя» «Деловой успех»
----	---	-----	---	---	---

5.	Заместитель начальника региональной дирекции функционального филиала по кадрам и социальным вопросам	75%	Эффективная организация работы по развитию кадрового потенциала в региональной дирекции.	Кадровая стратегия ОАО «РЖД»: основные принципы и пути организационного развития Кампании на период до 2030 года. Перспективы развития системы управления кадровым потенциалом региональных дирекций — структурных подразделений филиалов ОАО «Российские железные дороги» в условиях организационных изменений. Стратегический менеджмент в системе стратегического управления человеческими ресурсами отделения железной дороги. Стратегический маркетинг в управлении кадровым потенциалом отделения железной дороги в условиях посткризисного развития регионального рынка труда. Стратегическое лидерство руководителей в управлении кадровыми процессами на долгосрочную перспективу. Управление организационными изменениями. Управление корпоративной культурой. Социальный менеджмент в развитии социальной инфраструктуры отделения железной дороги. Человековедческая компетентность руководителя — основа его профессионального успеха.	«Лидер» «Стратег» «Коммуникатор» «Профессионально-личностное развитие» «Личная эффективность руководителя» «Креативность руководителя» «Инновационность руководителя» «Человековедческая компетентность руководителя» «Ответственное поведение» «Имидж руководителя» «Деловой успех»
----	--	-----	--	---	--

6.	Ведущий специалист по управлению персоналом управления железной дороги (органа управления функционального филиала)	80%	Современные кадровые технологии управления персоналом железной дороги и функционального филиала (по направлениям деятельности).	Кадровая политика ОАО «РЖД» и механизмы ее реализации в управлении персоналом железной дороги. Технология формирования персонала предприятия (набор, подбор, отбор, расстановка, адаптация работников). Технология управления персоналом (организация труда, оценка и аттестация, кадровый аудит, мотивация, ротация, управление карьерой, высвобождение). Технология развития персонала (обучение, повышение квалификации, переподготовка, профессиональное самообразование). Система корпоративных профессиональных компетенций. Наставничество. Работа с молодыми сотрудниками компании. Технология управления кадровым резервом. Технология управления организационным поведением персонала. Контролинг и кадровый аудит. Человеческие технологии — основа профессионализма в работе с кадрами. Методы эффективного взаимодействия с линейными руководителями и курируемыми подразделениями. Взаимодействие с профсоюзом и другими общественными организациями.	«Член команды лидеров» «Коммуникатор» «Профессионально-личностное развитие» «Личная эффективность специалиста» «Креативность специалиста» «Инновационность специалиста» «Человековедческая компетентность специалиста» «Ответственное поведение специалиста» «Имидж специалиста» «Деловой успех специалиста»
----	---	------------	---	---	---

7.	Начальник отдела службы управления персоналом железной дороги (функционального филиала)	85%	Стратегия и тактика эффективного управления персоналом в ОАО «Российские железные дороги» в условиях модернизации экономики железнодорожного транспорта	Кадровая политика ОАО «РЖД» и механизмы ее реализации в управлении персоналом железной дороги (функциональной дирекции). Система управления персоналом железной дороги: современное состояние, проблемы и пути развития. Управленческий цикл руководителя. Целеполагание, планирование, организация, координирование, регулирование, мотивирование, учет, анализ и контроль в работе руководителя. Должностное лидерство и его влияние на эффективность управленческого труда руководителя. Современные методы принятия управленческих решений в условиях неопределенности и высокого риска. Эффективные механизмы реализации принятых решений. Управление организационным временем, сокращение непроизводительных потерь рабочего времени. Рационализация управленческих алгоритмов. Информационные технологии в управлении персоналом. Человеческая компетентность руководителя — основа его профессионального успеха.	«Лидер» «Тактик» «Коммуникатор» «Профессионально-личностное развитие» «Личная эффективность руководителя» «Креативность руководителя» «Инновационность руководителя» «Человековедческая компетентность руководителя» «Ответственное поведение» «Имидж руководителя» «Деловой успех»
----	--	------------	---	--	---

8.	Заместитель начальника службы управления персоналом железной дороги (функционального филиала)	90%	Развитие системы управления персоналом железных дорог (функциональных филиалов) ОАО «Российские железные дороги» в условиях модернизации экономики железнодорожного транспорта.	Кадровая политика ОАО «РЖД» и механизмы ее реализации в управлении персоналом железной дороги (функционального филиала). Современное состояние системы управления персоналом ОАО «РЖД» и основные пути ее развития. Оптимизация организационной структуры. Организационное проектирование. Развитие нормативной системы управления персоналом. Стандартизация системы управления персоналом. Развитие «гибких» систем управления персоналом. Исследования в кадровой сфере. Децентрализация системы управления кадровыми процессами. Оптимизация механизмов делегирования прав и полномочий как основа вовлечения руководителей в процессы организационного развития. Управление корпоративной культурой. Развитие механизмов самоуправления. Деловая этика ответственного поведения сотрудников. Управление вовлеченность персонала. Развитие корпоративной идентичности. Повышение активности, инициативы, ответственности, лояльности и надежности сотрудников. Человеческая компетентность руководителя — основа его профессионального успеха.	«Лидер» «Стратег» «Коммуникатор» «Профессионально-личностное развитие» «Личная эффективность руководителя» «Креативность руководителя» «Инновационность руководителя» «Человековедческая компетентность руководителя» «Ответственное поведение» «Имидж руководителя» «Деловой успех»
----	---	-----	---	--	--

9.	Начальник службы управления персоналом железной дороги (функционального филиала)	95%	Кадровая политика ОАО «Российские железные дороги» и реализация Стратегии развития кадрового потенциала до 2015 года в условиях модернизации экономики железнодорожного транспорта.	Кадровая политика ОАО «РЖД» и механизмы ее реализации в управлении персоналом железной дороги (функционального филиала). Эффективные модели руководства персоналом в условиях организационных изменений. Повышение дисциплины, организованности, ответственности сотрудников. Контроллинг, мониторинг кадровых процессов и кадровый аудит — эффективные механизмы реализации кадровой стратегии. Бюджетирование расходов на персонал. Организационное лидерство и командообразование. Коммуникационные средства руководства. Пути реализации кадровой стратегии ОАО «РЖД». Механизмы торможения и возможности их преодоления. Факторы успеха и возможности ускорения «прорывных» преобразований. Менеджмент качества в реализации кадровой стратегии. Человековедческая компетентность руководителя — основа его профессионального успеха.	«Лидер» «Стратег» «Коммуникатор» «Профессионально-личностное развитие» «Личная эффективность руководителя» «Креативность руководителя» «Инновационность руководителя» «Человековедческая компетентность руководителя» «Ответственное поведение» «Имидж руководителя» «Деловой успех»
----	---	-----	---	--	--

10.	Заместитель начальника железной дороги (функционального филиала) по кадрам и социальным вопросам	100%	Стратегическое управление кадровыми ресурсами ОАО «РЖД» в условиях модернизации экономики железнодорожного транспорта.	Кадровая стратегия ОАО «РЖД»: основные принципы и пути организационного развития Компании на период до 2030 года. Перспективы развития системы управления кадровым потенциалом железных дорог (функциональных филиалов) ОАО «Российские железные дороги» в условиях организационных изменений. Стратегический менеджмент в системе стратегического управления человеческими ресурсами Компании. Стратегический маркетинг в управлении кадровым потенциалом железной дороги в условиях посткризисного развития региональных рынков труда. Стратегическое лидерство топ-менеджеров в управлении кадровыми процессами на долгосрочную перспективу. Управление организационными изменениями. Социальный менеджмент в развитии социальной инфраструктуры Компании. Коммуникационный менеджмент — основа стратегического управления кадровыми ресурсами Компании. Человеческая компетентность руководителя — основа его профессионального успеха.	«Лидер» «Стратег» «Коммуникатор» «Профессионально-личностное развитие» «Личная эффективность руководителя» «Креативность руководителя» «Инновационность руководителя» «Человековедческая компетентность руководителя» «Ответственное поведение» «Имидж руководителя» «Деловой успех»
-----	--	------	--	---	--

Разработчик: Кафедра «Управление персоналом» РАПС МИИТ