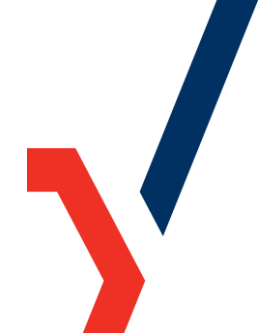


«Стратегический менеджмент»

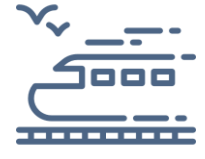
программа
профессиональной
переподготовки
руководителей



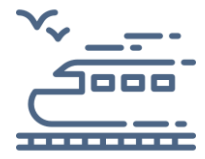
ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА РЖД



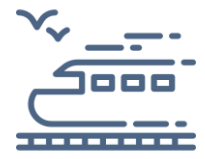
Программа «Стратегический менеджмент»»



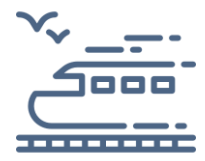
Ключевой элемент процесса формирования и развития стратегического кадрового резерва



Направлена на подготовку руководителей, способных управлять крупными стратегическими проектами холдинга «РЖД» для реализации стратегии компании в условиях изменений



Заказчик – генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД»



Целевая аудитория – руководители стратегического уровня управления по Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД» – кандидаты в стратегический кадровый резерв холдинга «РЖД»



Цели и задачи



Цель: развитие у руководителей холдинга «РЖД» видения, компетенций и навыков, необходимых для эффективной реализации целей и задач, стоящих перед холдингом.

Задачи:

- Выявление, мотивация и развитие лучших руководителей – кандидатов в стратегический кадровый резерв холдинга «РЖД»;
- Формирование стратегического видения и понимание бизнес-контекста;
- Развитие компетенций, необходимых для достижения стратегических целей холдинга «РЖД» и внедрения изменений;
- Формирование навыков проектной работы и управления проектами;
- Знакомство с лучшими практиками в области управления и технологий посредством встреч с мировыми и российскими экспертами;
- Развитие руководителей как лидеров, способных внедрять новые подходы и воодушевлять команды, повышение личной эффективности;
- Развитие общекультурного уровня руководителей, знакомство с искусством и культурой народов евроазиатского региона и стран-партнеров компании.

Результат: сформированный стратегический резерв руководителей, готовых управлять крупными стратегическими проектами холдинга «РЖД» в условиях изменений.

Развиваемые компетенции



- **Стратегическое мышление** – усиление навыка прогнозирования и создания гибких сценариев достижения цели в контексте стратегии компании
- **Управление эффективностью, обеспечение командной работы** – изменение/усиление лидерской позиции участников, формирование системы работы с инструментами повышения личной эффективности и работы с командой
- **Управление клиентоориентированностью** – внешней и внутренней
- **Эффективная коммуникация** – обогащение инструментария эффективной коммуникации
- **Ответственность за результат** – формирование и развитие персональной ответственности за принятые решения и достижение результатов
- **Управленческий масштаб** – расширение границ управленческого горизонта
- **Понимание бизнес контекста** – повышение уровня ориентации в современной бизнес-реальности (экономика, политика, география)

Этапы отбора в программу СМ

Формирование списка кандидатов

- выпускники программы «Корпоративная стратегия»
- кандидаты от заместителей генерального директора и начальников дорог



Анализ списков и отбор кандидатов

- по формальным признакам
- по позиции в корпоративном резерве
- в соответствии с потребностью в закрытии «горящих» целевых позиций;
- средний балл по ассесмент-центру не ниже 1,5 балла (на этапе сбора заявок)



Анкета готовности к участию в программе

исключение кандидатов, не готовых участвовать



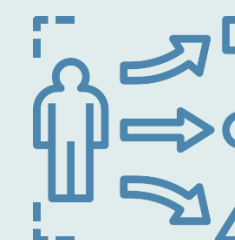
Очный отбор

- тестирование (профессиональный личностный опросник ОРQ32, мотивационный опросник MQ)
- оценочная конференция



Итоговый рейтинг участников

- интегральный балл по результатам
- оценочной конференции
 - тестирования

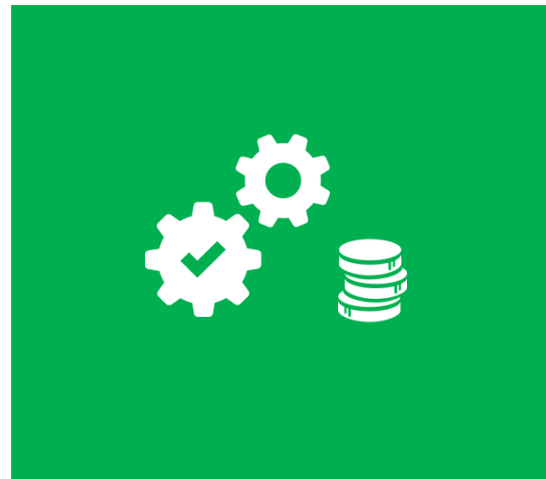


Структура программы «Стратегический менеджмент»

Управление стратегией
и построение эффективной
бизнес-модели



Экономика
и финансовый менеджмент



Организационное
развитие и управление
изменениями



Личная эффективность



Лидерство
и команда



Защита проектов



Межмодульная работа

Сквозная работа:

- Разработка и защита проектов
- Развитие навыков эффективной коммуникации
- Работа с личными целями
- Развитие компетенции «Управление клиентоориентированностью»
- Работа с бизнес-моделью холдинга «РЖД»

Этапы работы:

До программы

- Формирование и анализ списка кандидатов на отбор
- Организация оценочных процедур
- Формирование заключений и рейтинга кандидатов
- Утверждение списка слушателей программы

Во время программы

- Организация и проведение образовательных модулей
- Осуществление работы над проектами
- Межмодульное сопровождение
- Наблюдение за участниками в образовательном процессе
- Проведение опросов, тестирования и пр.
- Персональное сопровождение слушателей программы (коуч-сессии)

После программы

- Аналитический отчет группы
- Подготовка персональных заключений и рекомендаций участникам
- Составление индивидуальных планов развития

Стратегический менеджмент

Структура модуля программы (пример)



| 1 день | 2 день | 3 день | 4 день |
|--|-------------------------------|--|--------------------------------|
| Приветственное слово, установка на модуль | Гостевая лекция | Гостевая лекция | Гостевая лекция |
| Лекция по теме модуля | Лекция по теме модуля | Кофе брейк | Кофе брейк |
| Кофе брейк | Кофе брейк | Работа над проектами | Работа над проектами |
| Практическая работа с кейсами | Практическая работа с кейсами | Лекция по теме модуля | Встреча с заказчиками |
| Обед | Обед | Обед | Обед |
| Лекция по теме модуля, практическая работа с кейсами | Лекции по теме модуля | Лекция по теме модуля, практическая работа с кейсами | Работа над проектами |
| Кофе брейк | Кофе брейк | Кофе брейк | Тест знаний |
| Работа над проектами | Работа над проектами | Лекции по теме модуля | Командообразующий мастер-класс |
| Панельная дискуссия | Гостевая лекция | Работа над проектами | |

Модуль 1. Управление стратегией и построение эффективной бизнес-модели



Результаты модуля для участников

Расширение представлений о современных стратегиях и бизнес-моделях

Понимание бизнес-контекста и собственной роли в каскадировании и реализации стратегии

Понимание законов глобального бизнеса, умение соотносить свои действия с деятельностью компании и ее стратегическим значением в стране и мире

Развитие навыков прогнозирования, освоение инструментов управления и каскадирования стратегии

Модуль 2. Организационное развитие и управление изменениями



Результаты модуля для участников

Понимание принципов организационного развития и моделей управления изменениями, умение применять их для проектирования изменений в компании

Знание принципов и приемов эффективного распределения полномочий

Отработка инструментов управления изменениями

Знакомство с лучшими практиками компаний, внедривших клиентоцентричную модель бизнеса

Освоение инструментов коммуникации изменений



Модуль 5. Лидерство и команда



Результаты модуля для участников

- Знание моделей лидерства и компетенций эффективного лидера
- Умение выбирать валидные управленческие инструменты и методы формирования, мотивации и развития своей команды и эффективно их использовать
- Понимание корпоративной культуры компании и эффективных подходов к работе внутри нее
- Развитие навыков влияния и управления через смысл
- Умение принимать решения в условиях повышенной сложности и неопределенности

Модуль 4. Экономика и финансовый менеджмент



Результаты модуля для участников

- Расширение представлений о вызовах и возможностях роста современной российской и мировой экономики, ключевых трендах и сдерживающих факторах
- Понимание влияния управленческих решений на финансовые показатели и стоимость компании, освоение инструментов принятия решений
- Понимание структуры корпоративной финансовой системы, механизмов и основных инструментов финансового менеджмента



Модуль 5. Личная эффективность

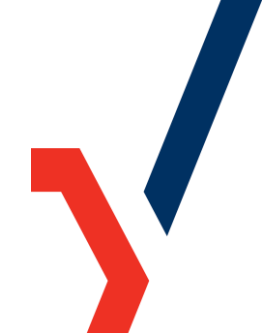


Результаты модуля для участников

- Освоение инструментов самоактуализации и управления собой, развития и использования личной энергетики
- Развитие осознанности в работе, понимание собственных мыслительных и поведенческих особенностей
- Знание моделей эмоционального интеллекта и ключевых техник его развития



Проектная работа: цель, задачи, формат и возможности для участников



Цель

- Разработка проектов изменений, направленных на решение проблем и бизнес-задач компании в составе проектных команд

Задачи

- Расширить стратегическое видение и системное понимание бизнеса компании;
- Развить умение эффективно управлять портфелем проектов и крупными стратегически значимыми проектами холдинга «РЖД» в условиях изменений;
- Закрепить умение разрабатывать целостную систему мер по повышению качества и эффективности деятельности

Формат

- Модульная работа (очно);
- Межмодульная работа (заочно)

Возможности для участников, предоставляемые в рамках проектной работы

- Принимать участие в решении актуальных проблем компании, реализовывать проекты, направленные на изменения;
- Работать в тесной связи с заместителями генерального директора – заказчиками проектов;
- Приобрести ценные навыки управления проектной деятельностью, развить компетенции проектного менеджера, работая в составе проектной команды;
- Поставить и достичь личные цели по развитию необходимых компетенций и навыков

Проектная работа: форматы реализации и взаимодействия



Во время модуля

В межмодульный период

1

Самостоятельная работа в командах

2

Консультации:

- с функциональными экспертами
- с экспертами финансово-экономического блока
- с кураторами ЦРСР
- с кураторами РwС

3

Работа совместно с фасилитаторами
ЦРСР и РwС

Индивидуальная работа команд
над заданием на межмодульный период

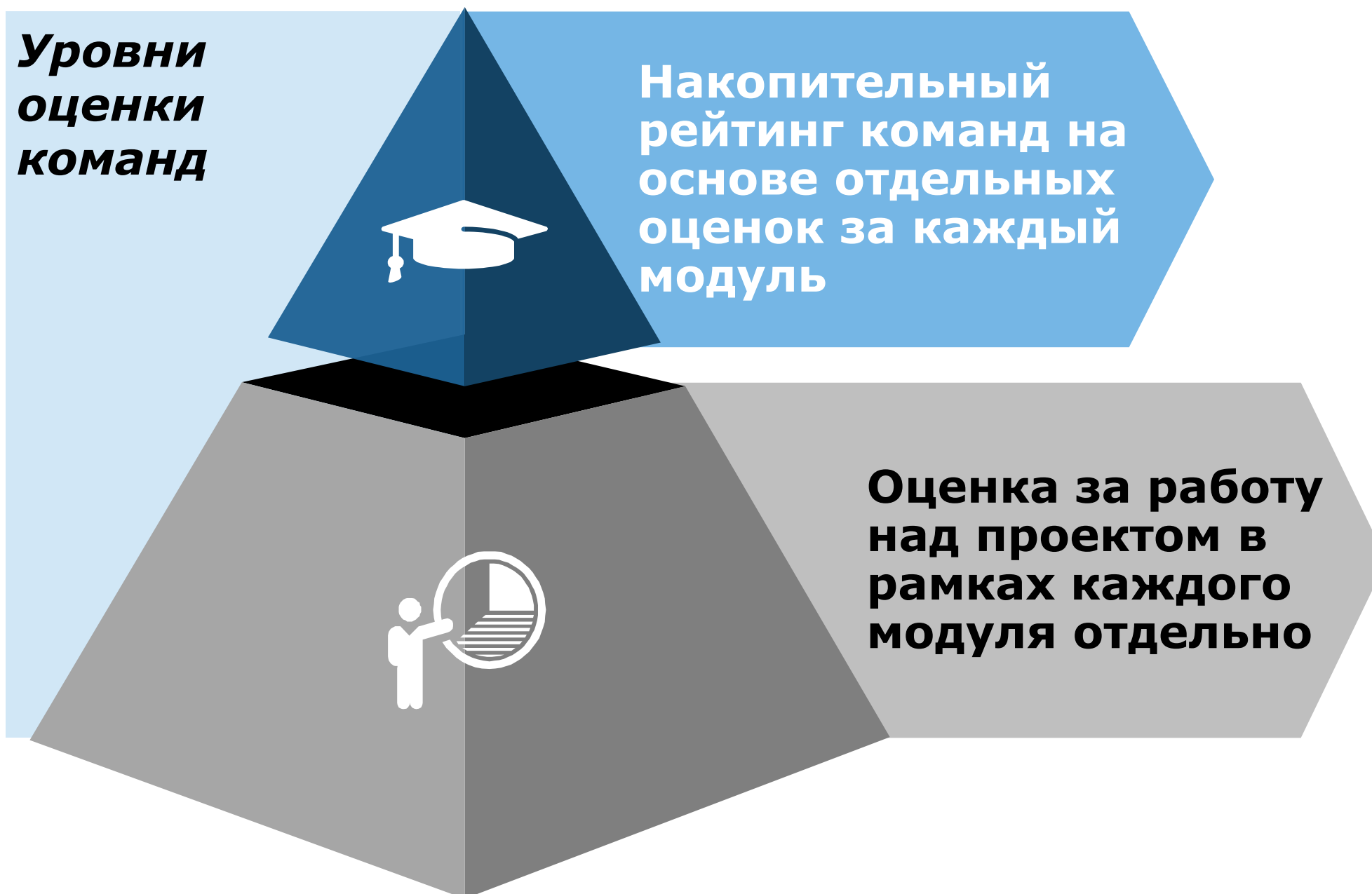
4

Экспресс конференции
с оценкой по ряду критериев

Консультации с Заказчиками

Оценка работы команд

Оценка работы команд по двум уровням: накопительно за всю программу и ежемодульно



1

Основной индикатор для оценки компетентности для зачисления в СКР

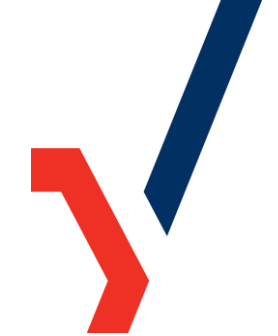
- показывает уровень проработанности командного проекта и умения работать внутри управленческой команды (одна из ключевых компетенций руководителей стратегического уровня)

2

Оценка готовности проекта на каждом модуле по ряду критериев:

- помогает идентифицировать и откалибровать направления для работы над проектом (недостаточно проработанные задачи)
- повторяются ежемодульно для оценки динамики работы команды

Критерии оценки работы проектных команд в течение программы и на защите проектов



1

Актуальность и новизна

отражена востребованность проекта для решения конкретной проблемы как ответ на вызовы внутренней и внешней среды; обоснована уникальность и новизна проекта (процесс, продукт, организационное решение и т.п.), присутствует оригинальность идей и решений

2

Глубина проработки

представленные материалы свидетельствуют о проделанной аналитической работе, глубоком изучении темы

3

Потенциальные эффекты

показано, к каким системным и экономическим эффектам приведет внедрение проекта

4

Навыки публичного выступления

выступление позволяет понять ключевые тезисы и выводы по проекту; доклад логично построен и сочетается с презентацией; докладчик владеет материалом, обращается к аудитории в процессе выступления

5

Оформление презентации

презентация логично выстроена, слайды не перегружены информацией, разные типы визуализации гармонично сочетаются (текст, рисунки, диаграммы)

Результаты программы



Сформированные представления



Например: понимание бизнес-контекста; осознание роли руководителя в процессе трансформации компании; представления о стратегии работы с внутренними клиентами.



Полученные знания, сформированные умения и навыки



Например: стратегическое мышление; умение мотивировать команду; навыки эффективной коммуникации.



Воспроизводимые действия



Например: эффективное межфункциональное взаимодействие; управление развитием потенциала сотрудников; внедрение изменений.