

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса

«Одобрено»
на заседании Ученого совета

(протокол № 3
от «19» 11 2019 г.)



«Утверждаю»

Ректор

С.Г. Синельников-Мурылев

«19» 11 2019 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«Повышение производительности труда: опыт зарубежных компаний»

Программа разработана в рамках
Национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости»
(утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по
стратегическому развитию и приоритетным проектам
(протокол от 24 сентября 2018г. № 12))

Москва 2019

Разработчик:

коллектив авторов под руководством

к.э.н., проректор по учебной работе

*(ученая степень и (или) ученое звание, должность,
структурное подразделение)*

Идрисова В.В.

(И.О. Фамилия)

Руководитель программы:

к.э.н., проректор по научной работе

*(ученая степень и (или) ученое звание, должность,
структурное подразделение)*

Кадочников П.А.

(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы повышения квалификации	4
1.1. Цель реализации.....	4
1.2. Нормативная правовая база	5
1.3. Характеристика новой квалификации, нового вида профессиональной деятельности	6
1.4. Планируемые результаты освоения	6
1.5. Категория слушателей.....	7
1.6. Формы обучения и сроки освоения.....	7
1.7. Период обучения и режим занятий	8
1.8. Документ о квалификации	8
2. Содержание программы профессиональной переподготовки	8
2.1. Календарный учебный график.....	8
3. Структура и содержание программы.....	10
4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей	11
4.1. Фонд оценочных средств для проведения итоговой аттестации	12
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля	12
6. Материально-техническое и программное обеспечение модуля.....	13

1. Общая характеристика программы повышения квалификации

1.1. Цель реализации

Для реализации задачи по формированию системы подготовки кадров, направленной на обучение основам повышения производительности труда, в том числе посредством использования цифровых технологий и платформенных решений, предусмотренной Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» Минэкономразвития России, предусмотрены мероприятия по обучению руководителей предприятий - участников национального проекта и других организаций — участников национального проекта (в том числе служб занятости населения).

Стратегическое видение: формирование культуры непрерывного повышения производительности труда за счет развития интеллектуального капитала.

Цель: обеспечение предприятий, служб занятости населения и других организаций высококвалифицированными кадрами, способными управлять трансформационными изменениями, проводимыми в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» (далее - национальный проект). Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации направлена на получение компетенций, необходимых для достижения устойчивого роста эффективности предприятий за счет повышения компетентности руководителей и внедрения мировых передовых методов работы на основе изучения международного опыта по повышению производительности труда и выявления возможностей практического применения лучших методик на предприятиях - участниках национального проекта. Программа предусматривает совершенствование у обучаемых навыков ведения организационно-управленческой деятельности с целью повышения производительности труда.

Обучение управленческих кадров в рамках национального проекта является продолжением мероприятий по подготовке руководителей и специалистов служб занятости населения и предприятий в рамках реализации отдельных мероприятий приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости».

Программа обучения разработана с учетом потребности в навыках управления в условиях проведения масштабных организационных преобразований и технологических инноваций, способствующих повышению производительности труда, и создания новой культуры производительности на предприятиях - участниках национального проекта, опираясь на передовой опыт стран и компаний – лидеров в области производительности труда. Основным фокусом программы является изучение лучших мировых практик по повышению производительности труда и анализ применимости данных практик в российских компаниях.

Выбор стажировки в качестве формы обучения обусловлен ее принципиально важной ролью в доработке проектов слушателей, выполненных в рамках обучения по дополнительной профессиональной программе профессиональной переподготовки «Лидеры производительности», при участии зарубежных практиков и экспертов.

Стажировка предусматривает вхождение в круг профессиональных, социальных, организационных отношений и решение конкретных управленческих задач практического характера на страновом уровне, встречи с представителями бизнеса, институтов, ассоциаций, независимыми консультантами и предпринимателями, установление деловых связей.

В ходе стажировки происходит изучение принципов, методов, технологий, стандартов конкретной работы, знакомство с личным опытом специалистов-управленцев, их методическими подходами и приемами профессиональной деятельности, расширение собственного опыта.

1.2. Нормативная правовая база

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года"
3. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам".
4. Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости», утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам (протокол от 24 сентября 2018г. № 12)
5. Паспорт Национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам (протокол от 24 декабря 2018г. № 16)
6. «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).
7. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 года № 06-381.
8. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226). «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ.
9. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утв. Приказом Минобрнауки России от 30 марта 2015 г. N 322)
10. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (утв. Приказом Минобрнауки России от 10 декабря 2014 г. N 1567).
11. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (утв. Приказом Минобрнауки России от 26 ноября 2014 г. N 1518).
12. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД2) ОК 029-2014 (Приказ Росстандарта от 10.11.2015 № 1745-ст).
13. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, Раздел I Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях (Постановление Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37).
14. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом (действующий, введен в действие 1 сентября 2012 г., расположен в Общероссийском классификаторе стандартов).

1.3. Характеристика новой квалификации, нового вида профессиональной деятельности

Выпускники программы способны осуществлять профессиональную деятельность, связанную с:

- нахождением возможности повышения эффективности бизнеса, в том числе, с помощью инструментов цифровой трансформации;
- выстраиванием партнерских отношений для достижения максимального результата;
- формированием корпоративной культуры как инструмента повышения производительности труда;
- использованием инструментов мотивации персонала, занятого в производстве, и оценкой их влияния на эффективность бизнеса.

1.4. Планируемые результаты освоения

Таблица 1

Планируемые результаты освоения

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК
ВД 1. Организационно-управленческая	ПК-1М - Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
Общие (общекультурные) компетенции (ОК/УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК)	
Код и наименование компетенции	
ОПК-2 - Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	

Общие (общекультурные) компетенции (ОК/УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК)	Знания	Умения	Профессиональный опыт
Код и наименование компетенции			
ПК-1М - Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	стран-лидеров по показателю производительности труда; лучших практик повышения производительности труда, внедренных на	проводить анализ внешней и внутренней среды предприятия; определять пути повышения производительности на производственных предприятиях;	организации и оптимизации производства с целью повышения производительности труда; взаимодействия с представителями

	зарубежных предприятиях различных отраслей;		разных деловых и корпоративных культур;
ПК-2 - Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и управления изменениями	методов и инструментов разработки стратегии, программ организационного развития и программ управления изменениями, применяемых в мировой практике.	проводить бенчмаркинг и выявлять возможности имплементации лучших практик на собственных предприятиях.	обмена опытом с руководящими кадрами зарубежных компаний; разработки программ организационного развития (дорожных карт).

1.5. Категория слушателей

Слушателями программы повышения квалификации являются:

- руководители предприятий (собственники);
- заместители руководителей по производству, руководители ключевых производственных подразделений;
- коммерческие директора, руководители ключевых подразделений в области маркетинга и продаж;
- заместители руководителей по персоналу(HR), руководители ключевых подразделений в области HR;
- руководители региональных служб занятости населения и их заместители.

К освоению программы допускаются:

- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Для зачисления на программу слушатель должен являться выпускником программы профессиональной переподготовки «Лидеры производительности», который по результатам обучения находится в числе 300 лучших слушателей, отобранных пропорционально из каждого потока обучения согласно итоговому рейтингу. Итоговый рейтинг формируется на основе следующих показателей: посещаемость, результаты контроля знаний – тестирований по итогам модулей обучения, результаты проектной работы, формирующиеся из оценки комиссии и оценки тьютора, и поощрения за проактивность в процессе обучения от тьюторов и других участников. Каждую группу, численностью около 20 человек, сопровождает 1 куратор стажировки и 1 администратор.

1.6. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения: очно-заочная, с частичным применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Программа реализуется в форме выездной работы на зарубежных предприятиях таких стран, как Германия, Франция, Южная Корея, Япония и др. Указанные страны выбраны на основе высоких абсолютных и относительных показателей производительности труда на предприятиях несырьевого сектора, рассчитанной по методике ОЭСР.

Общая трудоемкость программы составляет: 72 академических часа, из них 30 часов контактной работы со слушателями.

На электронное обучение (ЭО), дистанционные образовательные технологии (ДОТ) отводится 4 часа.

На итоговую аттестацию выделено 2 часа.

Самостоятельная работа составляет 36 часов.

Программа состоит из лекционных занятий и практико-ориентированных семинаров, мастер-классов, кейс-стади и пр., которые направлены на формирование навыков управления организациями, способствующих повышению производительности за счет выявления возможностей имплементации на предприятиях-участниках национального проекта лучших международных практик создания производственной культуры, развития персонала и применения клиентоориентированного подхода. Обучение проходит как на территории образовательных учреждений, так и на предприятиях.

1.7. Период обучения и режим занятий

Программа реализуется в форме зарубежной стажировки на предприятиях-лидерах в области эффективности организации производства и уровня производительности труда.

Контактная работа проводится в течение трех последовательных дней с 9:30 до 17:50.

1.8. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации установленного образца Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации» (ВАВТ Минэкономразвития России).

2. Содержание программы профессиональной переподготовки

2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия;

ДОТ – дистанционные образовательные технологии;

С – стажировка;

СР – самостоятельная работа;

ИА – итоговая аттестация.

Таблица 2

Календарный учебный график

Период обучения, месяцы
1 месяц
С, УЗ, ДОТ, СР, ИА

2.2. Учебный план

Таблица 3

№	Наименование дисциплины	Трудо- емкость час	Количество часов								Промежу- точная аттестация	Код компетенции	
			Контактная работа				ЭО, ДОТ						Самостоятельная работа
			всего	лекции	практические занятия	всего	лекции	практические занятия					
ЗАРУБЕЖНАЯ СТАЖИРОВКА													
	Повышение производительности труда: опыт зарубежных компаний	70	30	6	24	4	2	2	36		ПК-1М, ОПК-2		
ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ													
	ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ	2	2	0	2	0	0	0	0		Круглый стол		

3. Структура и содержание программы

Таблица 5

Структура программы

№ п/п	Название темы	Количество часов (час.)							Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Контактная работа			ЭО, ДОТ			СР	
		Всего	Л	ПЗ	Всего	Л	ПЗ		
1.	Мировые практики повышения производительности	30	6	24				10	
2.	Кросс-культурный анализ				4	2	2	26	
3.	Итоговая аттестация	2		2					Круглый стол
Итого:		32	6	26	4	2	2	36	

Таблица 6

Содержание программы

Название программы	Содержание темы (раздела)
Повышение производительности труда: опыт зарубежных компаний	1. Мировые практики повышения производительности Инструменты мотивации персонала и их влияние на эффективность бизнеса. Управление загрузкой персонала, задействованного в производстве. Формирование корпоративной культуры как инструмент повышения производительности труда. Инновационные решения и технологии для оптимизации производственного процесса. Цифровая трансформация производства. Управление цепочками поставок. Клиентоориентированность как двигатель процесса повышения производительности труда.
	2. Кросс-культурный анализ

Национальная культура как источник ценностей и норм. Поведенческие различия в бизнес-культурах. Культурологические различия в отношении к труду и мотивации трудовой деятельности. Национальные особенности управления и лидерства.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Таблица 7

Название программы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество о часов, (ч.)
Повышение производительности труда: опыт зарубежных компаний	1. Повышение производительности труда: опыт зарубежных компаний Управление развитием персонала, задействованного в производстве. Философия непрерывного совершенствования производства. Оптимизация и развитие мелкосерийного производства. Создание системы сбора и сохранения знаний в области производства в компании.	10
	2. Кросс-культурный анализ Основные типы ценностных ориентаций. Сравнительный анализ ценностей и норм национальных культур. Национальные особенности межличностных коммуникаций. Философия менеджмента в различных культурах.	26

Темы для самоподготовки.

1. Основные факторы повышения производительности труда в зарубежных странах (Германии, Франции, Южной Кореи, Японии).
2. Страны-лидеры по абсолютным и относительным показателям производительности труда.
3. Отраслевая структура несырьевого сектора страны посещения.
4. Ключевые вызовы и перспективные возможности развития производственных предприятий в странах Европы и Азии.
5. Устойчивое развитие бизнеса.
6. Управление цепочкой создания ценности.
7. Процесс непрерывного совершенствования производства.
8. Реализация стратегических проектов и процессов изменений на зарубежных предприятиях.
9. Передовые практики развития государственно-частного партнерства.
10. Стили принятия решения в различных культурах.
11. Деловые культуры в международном сотрудничестве.

12. Маркетинг в различных культурах.
13. Культура и управление человеческими ресурсами: особенности рекрутинга, тренинга, аттестации, системы поощрения.
14. Коммуникативное поведение в различных культурах.
15. Корпоративная культура в рамках развития стратегии.

4.1. Фонд оценочных средств для проведения итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме круглого стола.

Проведение итоговой аттестации необходимо для выяснения полноты усвоения основного содержания стажировки и умения использовать полученные знания, умения и навыки для решения практических задач.

По результатам программы участниками проводится круглый стол по теме: «Перспективы внедрения лучших зарубежных практик на российских предприятиях». Обязательные тематические блоки:

- I. Обзор возможностей по реализации зарубежных практик повышения производительности труда на российских производственных предприятиях.
- II. Реальные немедленные меры, которые участники могут предпринять в зоне своей ответственности.
- III. Идеи по средне- и долгосрочным проектам и первые шаги их реализации.

Критерий оценки	Максимальный балл
1. Теоретический уровень знаний	10
2. Количество и качество выдвигаемых идей	10
3. Аргументация выдвигаемых идей	10
4. Подкрепление материалов фактическими данными (статистические данные или др.)	10
5. Полнота выступления	10
6. Логичность изложения	10
7. Новизна предлагаемого решения	10
8. Экономическое обоснование	10
9. Использование изученных инструментов	10
10. Степень участия в общей дискуссии	10
<i>Итоговая сумма баллов:</i>	100

Итоговая аттестация считается пройденной, если слушатель набрал не менее чем 52 балла.

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

Основная литература:

1. Мясоедов С.П., Борисова Л.Г. Кросс-культурный менеджмент. М.: Юрайт, 2016. – 314 с.
2. Стародубцев В.Ф. Межкультурная коммуникация в бизнесе и предпринимательстве. Уч.-метод.пособие. М.: Экономика, 2013.

Дополнительная литература:

1. Лайкер Дж. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М.: Альпина Паблицер, 2013.
2. Мясоедов С.П., Колесникова И.В., Борисова Л.Г. Российская деловая культура: воздействие на модель управления: учебное пособие. М.: Дело, 2009.
3. Садохин А.П. Введение в межкультурную коммуникацию [Электронный ресурс]: учеб пособие/ А.П. Садохин. – М.: Омега-Л, 2010. – Режим доступа: электронная библиотечная система «КнигаФонд»: [//www.knigafund.ru](http://www.knigafund.ru).
4. Холден Н.Д. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: учеб. пособие / Н.Д. Холден. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
5. Брошюра участника стажировки.
6. E. Grifell-Tatje, C.A. Lovell, R.C. Sickles. The Oxford Handbook of Productivity. Oxford University Press, 2018.

6. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Занятия в рамках программы проводятся на производственных предприятиях и дистанционно.

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

Электронная библиотека ZNANIUM.COM Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте www.znanium.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт».	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и

Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.	своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте www.biblio-online.ru, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Scopus – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).
Web of Science Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).
Polpred.com Обзор СМИ. Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикатором: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте www.polpred.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.

Слушатели имеют доступ к библиотеке ВАБТ, литературный фонд которой насчитывает более 188000 экз., включая учебную и научную литературу, дипломы, авторефераты диссертаций, диссертации, журналы, газеты, электронные издания.

Библиотека комплектуется литературой по направлениям: экономика, экономическая теория, история экономики, мировая экономика, финансы и кредит, менеджмент, статистика, налоги и налогообложение, бухгалтерский учет и аудит, международные расчеты и валютно-кредитные отношения, финансовый и управленческий анализ, международная торговля, внешняя торговля РФ, правовое регулирование внешнеэкономической деятельности, юриспруденция.

Справочно-поисковый аппарат представлен в форме электронных каталогов и картотек.