

Министерство образования и науки Российской Федерации

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования «Казанский (Приволжский)
федеральный университет»**

Институт управления и территориального развития

Кафедра общего менеджмента

ПРОГРАММА

учебной дисциплины

«Performance management»

профиля «Менеджмент организации»

профессионального цикла дисциплин (вариативная часть)

ФГОС ВПО третьего поколения

по направлению 080200 «Менеджмент»

(квалификация «Бакалавр»)

Казань 2012

Разработчик: к.э.н., доцент Палей Т.Ф.

Рецензент: к.э.н., доцент Павлова А.В.

Обсуждена на заседании кафедры от 28 сентября протокол № 2

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель изучения дисциплины состоит в формировании у студентов представление о системе оценки по целям и компетенциям как о современном инструменте контроля исполнения стратегии, мотивации и управления эффективностью работы организации.

Дисциплина «Performance management» предусматривает решение следующих задач:

- Изучить инструменты и технологии, необходимые для эффективного осуществления оценки деятельности, а также алгоритмы коммуникации руководителя с сотрудниками при проведении оценки деятельности по целям и компетенциям.
- Отработать навык постановки корректных управленческих целей, оценки достижения целей и оценки проявленных компетенций за отчетный период.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП

Дисциплина «Performance management» является дисциплиной профиля «Менеджмент организации» (вариативная часть профессионального цикла федерального государственного стандарта высшего профессионального образования по направлению 080200 Менеджмент).

Программа предполагает предварительное изучение дисциплины Теория менеджмента: история управленческой мысли, Управление персоналом, Стратегический менеджмент, Психология менеджмента, Организационное поведение.

«Performance management» является предшествующей дисциплиной для написания аттестационной работы и обучения в магистратуре.

3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

В совокупности с другими дисциплинами профиля «Менеджмент организации» дисциплина «Performance management» направлена на формирование следующих общекультурных компетенций (ОК) и профессиональных компетенций (ПК) бакалавра менеджмента:

- знание и понимание законов развития природы, общества и мышления и умение оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности (ОК- 2);

- владение культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения(ОК-5);
- стремление к личностному и профессиональному саморазвитию(ОК-10);
- способность эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-5);
- владение современными технологиями управления персоналом (ПК-14).

В результате освоения программой бакалавры должны:

Знать

- Эволюцию управления эффективностью
- Цели и задачи оценки компетенций

Что следует понимать под эффективностью. Цикл управления эффективностью. Уровни управления эффективностью. Этапы Performance management.

- Методологии для внедрения управления эффективностью деятельности.
- Виды KPI.
- Технологии формирования системы KPI.
- Процесс проведения Performance review.
-
- Базовые характеристики уровня тренированности, подготовленности ума к работе
- Модели линейного и нелинейного мышления.
- Сущность эвристики и креативистики.
- Теории творчества: научно-технического, художественного и т.п.
- Структуру креативного процесса.
- Методы интенсификации творческого процесса
- Принципы и методы формирования групп экспертов, призванные оценивать те или иные предварительно разработанные предложения; вопросы, связанные с совершенствованием управления творческим потенциалом личности и коллектива;
- Методы образования временных творческих коллективов из лиц, способных к эффективному участию в групповом творческом процессе.

Уметь

Осуществлять расчет KPI.

Корректировать KPI.
Вводить данные KPI.

Владеть навыками

- Мотивации исполнения стратегии.
- Грейдирования, расчета грейдов.
- Оценки персонала с помощью KPI.
- Эффективного проведения коммуникации с сотрудником.
- Формирования плана развития на основе Performance review.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

<i>Вид учебной работы</i>	<i>Всего часов / зачетных единиц</i>	<i>Семестр 4</i>
Аудиторные занятия (всего)	36/1	36/1
В том числе:		
Лекции	18	18
Практические занятия	18	18
Самостоятельная работа (всего)	36/1	36/1
В том числе:		
Курсовая работа		
<i>Другие виды самостоятельной работы</i>	36/1	36/1
Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	зачет	зачет
Общая трудоемкость час	72	72
Зачетных единиц	2	2

5. Содержание дисциплины

5.1. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Эволюция управления эффективностью.

Управление эффективностью присутствуют в трактате «Сунь Цзы Искусство войны». Управление по инструкциям. Управление по целям. Performance management. Обоснование актуальности Performance management (PM) сегодня. Роль системы оценки деятельности в системе PM

Основные преимущества Систем оценки деятельности основанной на, так называемой «смешанной модели» (цели + компетенции).

Специфика оценки по целям. Инструменты постановки напряженных целей и гарантия объективной оценки результатов:

Construction Result – метод поиска целей, соответствующих критериям SMART. Примеры критериев измерения целей

Методы декомпозиции целей («вниз» до каждого сотрудника). Специфика оценки по компетенциям:

Цели и задачи оценки компетенций – управление эффективностью через поведение. Модель STAR выявления индикаторов компетенций на примерах реальных рабочих ситуаций. Индикаторы проявления компетенций и шкала оценки, принятие в организации. Использование модели компетенций в оперативном управлении персоналом.

Тема 2. Сущность Performance management

Как правильно переводится термин «performance». Что следует понимать под эффективностью. Цикл управления эффективностью. Уровни управления эффективностью. Система Performance management. Этапы Performance management.

Тема 3. Методологии для внедрения управления эффективностью деятельности.

Стратегия 6 Сигма (Six Sigma strategy), Сбалансированная система показателей (balanced scorecard), расчет себестоимости на основе операций (activity-based costing (ABC)), Всеобщее управление качеством (Total Quality Management), экономическая добавленная стоимость (Economic value added), система интегрированной стратегической оценки (integrated strategic measurement) и Теория Ограничений (Theory of Constraints).

Тема 4. Сущность KPI (Key Performance Indicator)

Виды KPI. Значения KPI. Расчет KPI. Корректировка KPI. Технологии формирования системы KPI. Ввод данных KPI. Примеры KPI.

Тема 5 Мотивация (денежное стимулирование) на базе KPI

Структура Компенсационного пакета. Эффективность системы мотивации. Мотивация исполнения стратегии. Основные этапы оценки должностей / рабочих мест. Грейдирование, расчет грейдов. Задачи оценки персонала с помощью KPI. Рекомендации по внедрению системы мотивации на базе KPI.

Тема 6. Основные этапы служебной аттестации на базе KPI.

Сущность Performance review. Цели Performance review. Процесс проведения Performance review. Действия руководителя «До» коммуникации по согласованию оценки с сотрудником. Типовые ошибки и рекомендации. Алгоритм «5 шагов» предварительной оценки.

«Во Время»: последовательность действий и рекомендации по эффективному проведению коммуникации с сотрудником и согласованию оценки. Разбор типовых ошибок, алгоритм, рекомендации и инструменты:

Основные этапы коммуникации

Эффективная обратная связь и конструктивная критика: 5 правил эффективности. Позитивная обратная связь (признание результатов и достижений: алгоритм «OSCAR – 1 степени»)

Мотивирующая коррекция: алгоритм обратной связи «OSCAR – 2, 3, 4 степени» и его использование при согласовании оценки в коммуникации с сотрудником. Модель STAR и ее использование при проведении оценки компетенций. Работа с кейсами (ролевые игры и анализ видеосюжетов)

Действия руководителя «После» завершения коммуникации и до следующего оценочного периода. Анализ типовых ошибок.

Рекомендации.

Формирование плана развития на основе Performance review.

Тема 7. Практика Performance management.

Преимущества управления производительностью. Проблемы, связанные с Performance Management. Управление производительностью при быстром изменении. Субъективная объективность и другие мифы Performance Management.

5.2. Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

Дисциплина читается в 8 последнем семестре.

5.3. Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекц.	Практ. зан.	Семина.	СРС	Всего
1	Эволюция управления эффективностью.	4	4		4	12
2	Сущность Performance management	4	4		4	12
3	Методологии для внедрения управления эффективностью деятельности.	2	2		4	8
4	Сущность KPI (Key Performance Indicator)	2	2		6	10

5	Мотивация (денежное стимулирование) на базе КРІ	2	2		6	10
6	Основные этапы служебной аттестации на базе КРІ.	2	2		6	10
7	Практика Performance management.	2	2		6	10
		18	18	0	36	72

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) Рекомендуемая (основная) литература

1. Анджела Барон, М. Армстронг Performance Management. Управление эффективностью работы. - Изд-во: НИРРО, 2007. – 384 с.
2. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ, Альпина Бизнес-Букс, 2008
3. Издание «Библиотека КРІ». First Training Group, llc., 2007.
4. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности, Олимп-бизнес, 2008

б) Рекомендуемая (дополнительная) литература

1. Рассел Итан. Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса М. Альпина Бизнес Букс, 2004
2. Ржехин В.М., Алеканд Д.А., Коваленко Н.В. Разработка показателей эффективности: пошаговая инструкция, Вершина, 2008
3. Толкач В. КРІ в управлении: связь со стратегией // Журнал «Новый менеджмент». - 2007 г.- № 5, стр31-35.
4. Школа финансового директора. Как разработать систему ключевых показателей деятельности ? // Журнал Финансовый директор.- 2006 г.- № Эккерсон У.У. Панели индикаторов, как инструмент управления, Альпина Бизнес-Букс, 2007
5. www.lityagin.ru

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ДИСЦИПЛИНЫ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ

- компьютерные классы с выходом в Интернет

- аудитории, оборудованные мультимедийными средствами обучения;
- радиосистема Turning Point
- системы компьютерного тестирования.

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации:

зачет