

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное учреждение
высшего профессионального образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Центр бакалавриата Менеджмент



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по образовательной деятельности КФУ

Проф. Таюрский Д.А.



_____ 20__ г.

подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины

Управление эффективностью работы Б1.В.ОД.15

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Менеджмент организации

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Автор(ы):

Палей Т.Ф.

Рецензент(ы):

Павлова А.В.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Палей Т. Ф.

Протокол заседания кафедры No _____ от "____" _____ 201__ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр бакалавриата: менеджмент):

Протокол заседания УМК No _____ от "____" _____ 201__ г

Регистрационный No 949954017

Казань
2017

Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) заведующий кафедрой, к.н. (доцент) Палей Т.Ф. кафедра общего менеджмента Институт управления, экономики и финансов, TFPalej@kpfu.ru

1. Цели освоения дисциплины

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

Дисциплина "Управление эффективностью работы" 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 основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.В.ОД.15 Дисциплины (модули)" основной образовательной программы 38.03.02 Менеджмент и относится к обязательным дисциплинам. Осваивается на 4 курсе, 7 семестр.

Дисциплина "Управление эффективностью работы" 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.

"Управление эффективностью работы" является предшествующей дисциплиной для написания аттестационной работы и обучения в магистратуре.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-19 (профессиональные компетенции)	владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками
ПК-3 (профессиональные компетенции)	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК-7 (профессиональные компетенции)	владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-8 (профессиональные компетенции)	владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
ПК-9 (профессиональные компетенции)	способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен 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; во-просы, связанные с совершенствованием управления творческим потенциалом личности и коллектива;

? Методы образования временных творческих коллективов из лиц, способных к эффективному участию в групповом творческом процессе.

2. должен уметь:

Осуществлять расчет KPI.

Корректировать KPI.

Вводить данные KPI.

3. должен владеть:

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. должен демонстрировать способность и готовность:

организовывать эффективную работу организации и подразделения, устанавливать цели и распределять задачи

4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы) 108 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины экзамен в 7 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю

Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Эволюция управления эффективностью.	7	1	2	2	0	Эссе
2.	Тема 2. Сущность управления эффективностью работы	7	2	2	2	0	Устный опрос
3.	Тема 3. Методологии для внедрения управления эффективностью деятельности.	7	3	2	2	0	Презентация
4.	Тема 4. Сущность KPI (Key Performance Indicator)	7	4	2	2	0	Контрольная работа
5.	Тема 5. Мотивация (денежное стимулирование) на базе KPI	7	5,6	4	4	0	Устный опрос
6.	Тема 6. Основные этапы служебной аттестации на базе KPI.	7	7,8	4	4	0	Письменная работа
7.	Тема 7. Практика управления эффективностью работы	7	9	2	2	0	Презентация

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
	Тема . Итоговая форма контроля	7		0	0	0	Экзамен
	Итого			18	18	0	

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Эволюция управления эффективностью.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

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.

практическое занятие (2 часа(ов)):

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 управления эффективностью работы

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Как правильно переводится термин performance. Что следует понимать под эффективностью. Система Performance management.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Цикл управления эффективностью. Уровни управления эффективностью. Этапы Performance management.

Тема 3. Методологии для внедрения управления эффективностью деятельности.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

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),

практическое занятие (2 часа(ов)):

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)

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Виды KPI. Значения KPI. Расчет KPI. Корректировка KPI. Технологии формирования системы KPI.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Ввод данных KPI. Примеры KPI.

Тема 5. Мотивация (денежное стимулирование) на базе KPI

лекционное занятие (4 часа(ов)):

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

практическое занятие (4 часа(ов)):

Рекомендации по внедрению системы мотивации на базе KPI.

Тема 6. Основные этапы служебной аттестации на базе KPI.

лекционное занятие (4 часа(ов)):

Сущность Performance review. Цели Performance review. Процесс проведения Performance review. Основные этапы коммуникации Эффективная обратная связь и конструктивная критика Формирование плана развития на основе Performance review.

практическое занятие (4 часа(ов)):

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 до-стижений: 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 управления эффективностью работы

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Преимущества управления производительностью. Проблемы, связанные с Performance Management.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Управление производительностью при быстром изменении. Субъективная объективность и другие мифы Performance Management.

4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Эволюция управления эффективностью.	7	1	подготовка к эссе	2	эссе
2.	Тема 2. Сущность управления эффективностью работы	7	2	подготовка к устному опросу	4	устный опрос
3.	Тема 3. Методологии для внедрения управления эффективностью деятельности.	7	3	подготовка к презентации	6	презентация
4.	Тема 4. Сущность KPI (Key Performance Indicator)	7	4	подготовка к контрольной работе	6	контрольная работа

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
5.	Тема 5. Мотивация (денежное стимулирование) на базе KPI	7	5,6	подготовка к устному опросу	6	устный опрос
6.	Тема 6. Основные этапы служебной аттестации на базе KPI.	7	7,8	подготовка к письменной работе	6	письменная работа
7.	Тема 7. Практика управления эффективностью работы	7	9	подготовка к презентации	6	презентация
	Итого				36	

5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

case study

Технология постановки цели

Технология обучения как учебного исследования

Технология коллективной мыследеятельности (КМД)

Технология эвристического обучения

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Тема 1. Эволюция управления эффективностью.

эссе , примерные темы:

1/ Управление по инструкциям. Управление по целям. Performance management. 2/Обоснование актуальности Performance management (PM) сегодня. Роль системы оценки деятельности в системе PM 3/ Цели и задачи оценки компетенций, управление эффективностью через поведение.

Тема 2. Сущность управления эффективностью работы

устный опрос , примерные вопросы:

1/ Что следует понимать под эффективностью. 2/Цикл управления эффективностью. 3/ Этапы Performance management.

Тема 3. Методологии для внедрения управления эффективностью деятельности.

презентация , примерные вопросы:

1/Стратегия 6 Сигма (Six Sigma strategy), 2/Сбалансированная система показателей (balanced scorecard), 3/расчет себестоимости на основе операций (activity-based costing (ABC)), 4/Всеобщее управление качеством (Total Quality Management), 5/экономическая добавленная стоимость (Economic value added), 6/система интегрированной стратегической оценки (integrated strategic measurement) и 7/Теория Ограничений (Theory of Constraints).

Тема 4. Сущность KPI (Key Performance Indicator)

контрольная работа , примерные вопросы:

1/ Виды KPI. Значения KPI. Расчет KPI. Корректировка KPI. 2/Технологии формирования системы KPI.

Тема 5. Мотивация (денежное стимулирование) на базе KPI

устный опрос , примерные вопросы:

1/Структура Компенсационного пакета. Эффективность системы мотивации. 2/Мотивация исполнения стратегии. 3/Грейдирование, расчет грейдов.

Тема 6. Основные этапы служебной аттестации на базе KPI.

письменная работа , примерные вопросы:

1/Сущность Performance review. Цели Performance review. 2/Процесс проведения Performance review. 3/Основные этапы коммуникации 4/Эффективная обратная связь и конструктивная критика 5/Мотивирующая коррекция: алгоритм обратной связи 6/Формирование плана развития на основе Performance review.

Тема 7. Практика управления эффективностью работы

презентация , примерные вопросы:

Проблемы, связанные с Performance Management.

Тема . Итоговая форма контроля

Примерные вопросы к экзамену:

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.

Модель STAR выявления индикаторов компетенций на примерах реальных рабочих ситуаций.

Цикл управления эффективностью.

Уровни управления эффективностью.

Система Performance management.

Этапы Performance management.

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)

Теория Ограничений (Theory of Constraints).

Виды KPI. Значения KPI. Расчет KPI. Корректировка KPI.

Технологии формирования системы KPI.

Ввод данных KPI. Примеры KPI.

Структура Компенсационного пакета.

Основные этапы оценки должностей / рабочих мест.

Грейдирование, расчет грейдов. Задачи оценки персонала с помощью KPI. Рекомендации по внедрению системы мотивации на базе KPI.

Сущность Performance review. Цели Performance review. Процесс проведения Performance review.

Основные этапы коммуникации

Формирование плана развития на основе Performance review.

7.1. Основная литература:

1. Киселкина О. В. Построение комплексной системы оценки персонала: конспект лекций // Казанский (Приволжский) федеральный университет: Институт управления и территориального развития, Кафедра управления человеческими ресурсами. eКнига. 2014. Онлайн ссылка: http://libweb.kpfu.ru/ebooks/73-IUTR/73_185_kl-000633.pdf
3. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 255 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=356826>
4. Панов М. М. Постановка системы бюджетного управления или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М.М. Панов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 304 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=429053>

7.2. Дополнительная литература:

- Церцеил Ю. С. Институциональная среда корпоративного управления: конспект лекций // Казанский (Приволжский) федеральный университет: Институт управления и территориального развития. Формат: eКнига. 2014. Онлайн ссылка: http://libweb.kpfu.ru/ebooks/73-IUTR/73_89_kl-000572.pdf
- Kaul, S. (2008). Business models for sustainable telecoms growth in developing economies (1st ed.). US: John Wiley & Sons Ltd. URL.: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kazanst-ebooks/detail.action?docID=470098>
- Smith, V., & Neuwirth, E. B. (2008). The good temp (1st ed.). Ithaca: Cornell University Press. doi:10.7591/j.ctt7z899 URL.: <http://kpfu.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link?t=1505659952504>

7.3. Интернет-ресурсы:

- KPI (Key Performance Indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности - <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/kpi/>
- Библиотека KPI - <http://www.kpilib.ru/>
- Битек - www.betec.ru
- Литягин - www.lityagin.ru
- Разработка ССП и KPI - <http://balanced-scorecard.ru/case/econika>

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)

Освоение дисциплины "Управление эффективностью работы" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

- радиосистема Turning Pint
- системы компьютерного тестирования.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 38.03.02 "Менеджмент" и профилю подготовки Менеджмент организации .

Автор(ы):

Палей Т.Ф. _____

"__" _____ 201__ г.

Рецензент(ы):

Павлова А.В. _____

"__" _____ 201__ г.