

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Центр заочного и дистанционного обучения



**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор  
по образовательной деятельности КФУ  
Проф. Таюрский Д.А.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Программа дисциплины**

Управление эффективностью работы Б1.В.ОД.24

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Менеджмент организации

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: заочное

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 заочного и дистанционного обучения):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Регистрационный No

Казань  
2016

## 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.24 Дисциплины (модули)" основной образовательной программы 38.03.02 Менеджмент и относится к обязательным дисциплинам. Осваивается на 5 курсе, 10 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-2 (профессиональные компетенции)	владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде ();
ПК-3 (профессиональные компетенции)	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности ();

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.

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

#### **4. Структура и содержание дисциплины/ модуля**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных(ые) единиц(ы) 72 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет в 10 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.	10	1	2	0	0	эссе
2.	Тема 2. Сущность управления эффективностью работы	10	2	2	0	0	устный опрос
3.	Тема 3. Методологии для внедрения управления эффективностью деятельности.	10	3	2	0	0	презентация
4.	Тема 4. Сущность KPI (Key Performance Indicator)	10	4	0	2	0	контрольная работа
5.	Тема 5. Мотивация (денежное стимулирование) на базе KPI	10	5,6	0	2	0	устный опрос
6.	Тема 6. Основные этапы служебной аттестации на базе KPI.	10	7,8	0	0	0	письменная работа
7.	Тема 7. Практика управления эффективностью работы	10	9	0	0	0	презентация
	Тема . Итоговая форма контроля	10		0	0	0	зачет
	Итого			6	4	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.

##### Тема 2. Сущность управления эффективностью работы

###### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

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

##### Тема 3. Методологии для внедрения управления эффективностью деятельности.

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Стратегия 6 Сигма (Six Sigma strategy), Сбалансированная система показа-телей (balanced scorecard), расчет себестоимости на основе операций (activity-based costing (ABC)), Всеобщее управление качеством (Total Quality Management),

**Тема 4. Сущность KPI (Key Performance Indicator)**

**практическое занятие (2 часа(ов)):**

Ввод данных KPI. Примеры KPI.

**Тема 5. Мотивация (денежное стимулирование) на базе KPI**

**практическое занятие (2 часа(ов)):**

Рекомендации по внедрению системы мотивации на базе KPI.

**Тема 6. Основные этапы служебной аттестации на базе KPI.**

**Тема 7. Практика управления эффективностью работы**

**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.	10	1	подготовка к эссе	8	эссе
2.	Тема 2. Сущность управления эффективностью работы	10	2	подготовка к устному опросу	8	устный опрос
3.	Тема 3. Методологии для внедрения управления эффективностью деятельности.	10	3	подготовка к презентации	8	презентация
4.	Тема 4. Сущность KPI (Key Performance Indicator)	10	4	подготовка к контрольной работе	8	контрольная работа
5.	Тема 5. Мотивация (денежное стимулирование) на базе KPI	10	5,6	подготовка к устному опросу	9	устный опрос
6.	Тема 6. Основные этапы служебной аттестации на базе KPI.	10	7,8	подготовка к письменной работе	8	письменная работа
7.	Тема 7. Практика управления эффективностью работы	10	9	подготовка к презентации	9	презентация
	Итого				58	

**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 зачету:

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.

Грейдинг, 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. Системы управления эффективностью бизнеса: Учеб. пособие / Н.М. Абдикеев; Под науч. ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 282 с. //

<http://znanium.com/bookread.php?book=187656>

2. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с. //

<http://znanium.com/bookread.php?book=347768>

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>

5. Муллахметов, Ханиф Шарифзянович. Корпоративный контроль / Х. Ш. Муллахметов

.?Казань: Изд-во Казанского государственного университета, 2008.?189, [8] с.: ил.;

21.?Библиогр.: с. 170-176 (82 назв.).?ISBN 978-5-98180-578-3, 1500

## 7.2. 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. KPI 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

### **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](http://www.betec.ru)

Литягин - [www.lityagin.ru](http://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 Point
- 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.