

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Институт управления, экономики и финансов
Центр бакалавриата Менеджмент



УТВЕРЖДАЮ
Проректор по образовательной деятельности КФУ
Проф. Д.А. Таюрский
_____» _____ 20__ г.

подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины

Управление эффективностью работы Б1.В.ДВ.8

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: не предусмотрено

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2016

Автор(ы): Палей Т.Ф.

Рецензент(ы): Павлова А.В.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Палей Т. Ф.

Протокол заседания кафедры No _____ от "_____" _____ 20__ г.

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

Протокол заседания УМК No _____ от "_____" _____ 20__ г.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
 - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
 - 4.2. Содержание дисциплины
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
 - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
 - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
 - 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
 - 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
 - 7.1. Основная литература
 - 7.2. Дополнительная литература
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

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. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК-2	способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции
ПК-1	владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК-10	владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления
ПК-11	владением навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов
ПК-12	умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)
ПК-13	умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций
ПК-15	умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании
ПК-16	владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК-6	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ПК-7	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-9	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

Выпускник, освоивший дисциплину:

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.

Должен уметь:

Осуществлять расчет KPI.

Корректировать KPI.

Вводить данные KPI.

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.

Должен демонстрировать способность и готовность:

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

2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.В.ДВ.8 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.03.02 "Менеджмент (не предусмотрено)" и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 3 курсе в 6 семестре.

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных(ые) единиц(ы) на 144 часа(ов).

Контактная работа - 72 часа(ов), в том числе лекции - 36 часа(ов), практические занятия - 36 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 36 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 36 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: экзамен в 6 семестре.

4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Эволюция управления эффективностью.	6	4	4	0	4
2.	Тема 2. Сущность управления эффективностью работы	6	4	4	0	4
3.	Тема 3. Методологии для внедрения управления эффективностью деятельности.	6	4	4	0	4
4.	Тема 4. Сущность KPI (Key Performance Indicator)	6	6	6	0	6
5.	Тема 5. Мотивация (денежное стимулирование) на базе KPI	6	6	6	0	6
6.	Тема 6. Основные этапы служебной аттестации на базе KPI.	6	6	6	0	6
7.	Тема 7. Практика управления эффективностью работы	6	6	6	0	6
	Итого		36	36	0	36

4.2 Содержание 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.

Тема 2. Сущность управления эффективностью работы

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

Управление эффективностью работы является стратегическим и интегрированным в четырех отношениях:

вертикальная интеграция

функциональная интеграция

интеграция человеческих ресурсов (HR) - совмещение различных аспектов управления человеческими ресурсами (HRM), особенно в области развития организации и в области развития и вознаграждения человеческих ресурсов. Цель интеграции заключается в достижении логичного подхода к управлению людьми и их развитию.

интеграция индивидуальных потребностей с потребностями организации (на сколько это возможно)

Тема 3. Методологии для внедрения управления эффективностью деятельности.

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), Проектирование рабочего процесса (Job design)

Тема 4. Сущность KPI (Key Performance Indicator)

Корпоративная миссия и стратегические цели

Планы и цели организации и отдела

Соглашение о работе и развитии

Эффективность работы и план развития

Действия - работа, развитие и поддержка

Постоянный мониторинг и обратная связь

Формальный анализ и обратная связь

Рейтинг (+ и -)

Оплата по результатам работы

Документация

Проблемы применения управления эффективностью работы

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

Тема 5. Мотивация (денежное стимулирование) на базе KPI

Причины внедрения системы мотивации на основе 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. Четыре методики расчета PRP: линейный и нелинейный способ, по KPI и по коэффициенту результативности.

Тема 6. Основные этапы служебной аттестации на базе KPI.

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.

Тема 7. Практика управления эффективностью работы

Преимущества управления производительностью. Проблемы, связанные с Performance Management. Сложности внедрения KPI: 1. Сопротивление персонала.

2. Недостаток обучения и ?миссионеров?.

3. ?Народные волнения? из-за привязки к заработку.

4. Нехватка информации и данных.

5. Нехватка опыта в интерпретациях.

6. Желание померить все сразу и сверхточно.

7. Желание превратить систему управления в систему учета.

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301).

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Положение от 24 декабря 2015 г. № 0.1.1.67-06/265/15 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Положение № 0.1.1.67-06/241/15 от 14 декабря 2015 г. "О формировании фонда оценочных средств для проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Положение № 0.1.1.56-06/54/11 от 26 октября 2011 г. "Об электронных образовательных ресурсах федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент № 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаления электронных образовательных ресурсов в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент № 0.1.1.67-06/11/16 от 25 января 2016 г. "О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент № 0.1.1.67-06/91/13 от 21 июня 2013 г. "О порядке разработки и выпуска учебных изданий в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
Семестр 6			
	Текущий контроль		
1	Дискуссия	ПК-1	1. Эволюция управления эффективностью.
2	Кейс	ПК-13	2. Сущность управления эффективностью работы
3	Письменная работа	ПК-15	3. Методологии для внедрения управления эффективностью деятельности.
4	Устный опрос	ПК-3	5. Мотивация (денежное стимулирование) на базе KPI
5	Тестирование	ПК-7	4. Сущность KPI (Key Performance Indicator)
6	Контрольная работа	ПК-1	6. Основные этапы служебной аттестации на базе KPI. 7. Практика управления эффективностью работы
	Экзамен		

6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Семестр 6					
Текущий контроль					

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Дискуссия	Высокий уровень владения материалом по теме дискуссии. Превосходное умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Высокий уровень этики ведения дискуссии.	Средний уровень владения материалом по теме дискуссии. Хорошее умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Средний уровень этики ведения дискуссии.	Низкий уровень владения материалом по теме дискуссии. Слабое умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Низкий уровень этики ведения дискуссии.	Недостаточный уровень владения материалом по теме дискуссии. Неумение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Отсутствие этики ведения дискуссии.	1
Кейс	Отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Прекрасное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Высокий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Хороший уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Низкий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Неудовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Недостаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Недостаточный для решения профессиональных задач уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	2
Письменная работа	Правильно выполнены все задания. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	3
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	4

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	5
Контрольная работа	Правильно выполнены все задания. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьёзные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	6
Экзамен	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины, усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.	Обучающийся обнаружил полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины, показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	

6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Семестр 6

Текущий контроль

1. Дискуссия

Тема 1

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.

2. Кейс

Тема 2

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

Бизнес-кейс "Ключевая проблема управления"

СИТУАЦИЯ. Молодая компания пытается закрепить-ся на рынке, на котором господствуют мощные конкуренты. Бизнес ? оптовая торговля и сопутствующий инжиниринговый сервис. Персонал ? 75 чел. Оборот ? 50 млн.руб. в месяц.

Проблемы, с которыми столкнулся руководитель компании, решая стоящую перед ним задачу:

1. Постоянные конфликты между различными сотрудниками и руководителями подразделений в отношении того:

? кто из них должен отвечать за возникшую или поставленную задачу;

? за какую часть и за какие сроки должен отвечать каждый из них;

? в чей бюджет должны войти затраты на решение данной задачи;

? что данная задача конфликтует по срокам и ресурсам с другими задачами смежного подразделения или сотрудника и не понятно, что из этого главнее, и т.д.

2. Невыполнение или срыв сроков исполнения поставленных задач. В оправдание подчиненные, как правило, приводили следующие аргументы?:

? были более важные дела?

? забыл, закрутился?

? я перегружен, у меня слишком много задач, и я не успел?

? так после этого ж вы нам поставили ещё одну задачу ? более срочную, и я решал её и думал, что эта задача отпала?

? обстоятельства поменялись и, я думал, что решать эту задачу не надо?

? для решения поставленной задачи мне необходимо было, чтобы соседнее подразделение сделало то-то и то-то, а они не сделали, поэтому и я не сделал?

? мне не выделили денег?

? я не понял задачу?

? да это и не моя задача, не я должен был её решать, а сосед?

? я не смог выполнить задачу, так как у меня не было полномочий на принятие важного решения?

? вы сами не приняли необходимого для дальнейшего движения по задаче решения?

? а я свою часть задачи сделал, это сосед не доделал, так как оставшаяся часть ? это его обязанность?

? я начал решать задачу, но оказалось, что она не такая простая и для её решения потребовалось то-то и то-то, а у меня не было возможности это сделать?

? я был в отпуске?

Сотрудников много, ресурсы есть, а реально доведенных до конца задач очень мало. В итоге ? низкие результаты и динамика, при том, что задач, необходимых компании для решения в заданный период ? очень много.

ЗАДАНИЕ: Какие инструменты управления нужны руководителю компании в данной ситуации?

3. Письменная работа

Тема 3

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).

4. Устный опрос

Тема 5

Ввод данных KPI. Примеры KPI.

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),

5. Тестирование

Тема 4

Внедрение системы мотивации на базе KPI. Расчет коэффициента результативности. Линейный и нелинейный метод начисления премии. Весовые коэффициенты.

1. Миссия организации это

1.1. Составная часть мастер-плана организации

1.2. Основная стратегия (поле деятельности) развития организации

1.3. Способ координации деятельности структурных подразделений компании

1.4. Цели и задачи функционирования организации

1.5. Стратегия взаимодействия собственников и менеджеров организации

2. В I веке нашей эры процедура оценки деятельности высших чиновников применялась:

2.1. В России

2.2. В Индии

2.3. В Китае

2.4. В Персии

2.5. В Египте

3. Эффективный тип менеджера на этапе Управления по инструкциям
 - 3.1. Авторитарный технократический босс
 - 3.2. Лидер, способный увидеть будущий образ и сформулировать его в виде конкретных и ясных целей
 - 3.3. Тренер, заботящийся о достижениях своей команды и/или коллег-сотрудников
4. Эффективный тип менеджера на этапе Управления по целям
 - 4.1. Авторитарный технократический босс
 - 4.2. Лидер, способный увидеть будущий образ и сформулировать его в виде конкретных и ясных целей
 - 4.3. Тренер, заботящийся о достижениях своей команды и/или коллег-сотрудников
5. Эффективный тип менеджера на этапе Performance management
 - 5.1. Авторитарный технократический босс
 - 5.2. Лидер, способный увидеть будущий образ и сформулировать его в виде конкретных и ясных целей
 - 5.3. Тренер, заботящийся о достижениях своей команды и/или коллег-сотрудников
6. Эффективный тип контроля на этапе Управления по инструкциям
 - 6.1. Контроль процесса
 - 6.2. Контроль результата
 - 6.3. Самоконтроль
7. Эффективный тип контроля на этапе Управления по целям
 - 7.1. Контроль процесса
 - 7.2. Контроль результата
 - 7.3. Самоконтроль
8. Эффективный тип контроля на этапе Performance management
 - 8.1. Контроль процесса
 - 8.2. Контроль результата
 - 8.3. Самоконтроль
9. Сколько должно быть KPI на на общекорпоративном уровне
 - 9.1. 20-24
 - 9.2. 10-15
 - 9.3. 7-10
 - 9.4. 3-7
10. Сколько должно быть KPI на уровне подразделений
 - 10.1. 20-24
 - 10.2. 10-15
 - 10.3. 7-10
 - 10.4. 3-7
11. Сколько должно быть KPI на уровне отдела
 - 11.1. 20-24
 - 11.2. 10-15
 - 11.3. 7-10
 - 11.4. 3-7
12. Сколько должно быть KPI на индивидуальном уровне
 - 12.1. 20-24
 - 12.2. 10-15
 - 12.3. 7-10
 - 12.4. 3-7

6. Контрольная работа

Темы 6, 7

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.

Экзамен

Вопросы к экзамену:

Управление по инструкциям. Управление по целям. Performance management.

Обоснование актуальности Performance management (PM) сегодня.

Роль системы оценки деятельности в системе РМ

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.

6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Семестр 6			
Текущий контроль			
Дискуссия	На занятии преподаватель формулирует проблему, не имеющую однозначного решения. Обучающиеся предлагают решения, формулируют свою позицию, задают друг другу вопросы, выдвигают аргументы и контраргументы в режиме дискуссии. Оцениваются владение материалом, способность генерировать свои идеи и давать обоснованную оценку чужим идеям, задавать вопросы и отвечать на вопросы, работать в группе, придерживаться этики ведения дискуссии.	1	5
Кейс	Обучающиеся получают задание предложить решение для определённой практической ситуации, как правило, моделирующей ситуацию профессиональной деятельности. Оцениваются применение методов анализа кейса, навыки, необходимые для профессиональной деятельности, найденное решение.	2	5

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Письменная работа	Обучающиеся получают задание по освещению определённых теоретических вопросов или решению задач. Работа выполняется письменно и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.	3	10
Устный опрос	Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	4	10
Тестирование	Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств. Обучающийся получает определённое количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	5	10
Контрольная работа	Контрольная работа проводится в часы аудиторной работы. Обучающиеся получают задания для проверки усвоения пройденного материала. Работа выполняется в письменном виде и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.	6	10
Экзамен	Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература:

1. Ветлужских Елена Николаевна Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н., - 3-е изд. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 218 с.: 60x90 1/16 (Переплёт) ISBN 978-5-9614-5059-0 url: <http://znanium.com/catalog/product/923850>
2. 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>
3. 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:

1. Захаров Н. Л. Управление социальным развитием организации: Учебник / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 263 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-005067-6// <http://znanium.com/bookread2.php?book=325389>
2. Аблязова Н. О. Управление социальным развитием организации: Учебник / Н.О. Аблязова, М.Г. Аверкин и др.; Под ред. А.П. Егоршина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 416 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-005273-1 // <http://znanium.com/bookread2.php?book=363721>
3. Моисеева Н. К. Управление операционной средой организации: Учебник / Н.К.Моисеева, А.Н.Стерлигова; Нац. исслед. универ. 'Высш. шк. эконом.' - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014-336с.: 60x90 1/16 + (Доп. мат. znanium.com). - (ВО: Магистр.). (п) ISBN 978-5-16-006879-4// <http://znanium.com/bookread2.php?book=419066>

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

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>

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	<p>В ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.</p> <p>В ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.</p>
практические занятия	<p>Семинарские занятия проводятся главным образом по общественным наукам и другим дисциплинам, требующим научно-теоретического обобщения литературных источников, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести навыки творческой работы над документами и первоисточниками.</p> <p>Планы семинарских занятий, их тематика, рекомендуемая литература, цель и задачи ее изучения сообщаются преподавателем на вводных занятиях или в методических указаниях по данной дисциплине.</p> <p>Прежде чем приступить к изучению темы, необходимо прокомментировать основные вопросы плана семинара. Такой подход преподавателя помогает студентам быстро находить нужный материал к каждому из вопросов, не задерживаясь на второстепенном.</p> <p>Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо, прежде всего, указать студентам страницы в конспекте лекций, разделы учебников и учебных пособий, чтобы они получили общее представление о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует рекомендовать им поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам.</p> <p>Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа: 1й - организационный; 2й - закрепление и углубление теоретических знаний.</p> <p>На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает: - уяснение задания на самостоятельную работу; - подбор рекомендованной литературы; - составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.</p> <p>Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.</p> <p>Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.</p> <p>Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
самостоятельная работа	<p>В ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
дискуссия	<p>Формы семинаров: ? Семинар в форме живой беседы с аудиторией. ? Семинар в форме обсуждения рефератов, докладов. ? Семинар в форме дискуссии. Дискуссия ? это процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений участников по сути решаемой проблемы). Учебная дискуссия ? это выяснение не того, верна ли теория, а того, кто из студентов и как понимает практические проблемы с помощью теории. Виды дискуссий: Дискуссия по ?технике аквариума?. Эта разновидность дискуссии обычно применяется при работе с материалом, содержание которого связано с противоречивыми подходами, конфликтами, разногласиями. Процедура ?техника аквариума? выглядит следующим образом: 1. Постановка проблемы, ее предоставление группе исходит от преподавателя. 2. Преподаватель делит студенческую группу на подгруппы. Обычно они располагаются по кругу. 3. Преподаватель, либо участники каждой из подгрупп выбирают представителя, который будет представлять позицию подгруппы всей студенческой группе. 4. Подгруппам дается время, обычно небольшое, для обсуждения проблемы и определения общей точки зрения. 5. Преподаватель просит представителей подгрупп собраться в центре аудитории, чтобы высказать и отстоять позицию своей подгруппы в соответствии с полученными от нее указаниями. Кроме представителей, никто не имеет права высказаться, однако участникам подгрупп разрешается передавать указания своим представителям записками. 6. Преподаватель может разрешить представителям, равно как и подгруппам, взять тайм-аут для консультаций. 7. ?Аквариумное? обсуждение проблемы между представителями подгрупп заканчивается либо по истечении заранее установленного времени, либо после достижения решения. 8. После такого обсуждения проводится его критический разбор всей студенческой группой. Межгрупповой диалог. Это один из распространенных в практике эффективных способов организации учебной дискуссии, повышающий самостоятельность студентов. Он заключается в разделении студенческой группы на подгруппы (по 5-7 человек) и последующей организации своеобразного межгруппового диалога. В каждой из подгрупп между участниками распределяются основные роли-функции. Распределение ролей-функций в дискуссионной группе: ? ?Ведущий? (организатор) ? его задача состоит в том, чтобы организовать обсуждение вопроса, проблемы, вовлечь в него всех членов подгруппы; ? ?Аналитик? ? задает вопросы участникам по ходу обсуждения проблемы, подвергая сомнениям высказываемые проблемы, формулировки; ? ?Протоколист? ? фиксирует все, что относится к решению проблемы; после окончания первичного обсуждения именно он обычно выступает перед студенческой группой, чтобы представить мнение, позицию своей подгруппы; ? ?Наблюдатель? ? в его задачи входит оценка участия каждого члена подгруппы на основе заданных преподавателем критериев. Порядок работы группы: 1. Постановка проблемы. 2. Разбивка участников на подгруппы, распределение ролей в подгруппах, пояснения преподавателя о том, каково ожидаемое участие студентов в дискуссии. 3. Обсуждение проблемы в подгруппах. 4. Представление результатов обсуждения перед всей студенческой группой. 5. Продолжение обсуждения и подведение итогов. Проблемная дискуссия с выдвижением проектов. Эта модель дискуссии применима, когда содержание учебного материала связано с проблемами научно-прикладного и социального характера; противоречиями, требующими разрешения; проблемами, решение которых можно проработать в имитируемых или реально воплощаемых проектах. Ход такой дискуссии во многом аналогичен обсуждению в обычной дискуссии, однако здесь преподаватель уделяет относительно меньше внимания процедурам взаимодействия, больше сосредоточиваясь на выдвижении идей, которые будут впоследствии развернуты в конкретные задания-проекты.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
кейс	<p>В сочетании с лекционными занятиями, проводимых в рамках учебных курсов, кейсы могут использоваться по трем основным направлениям.</p> <p>Кейс, предложенный студентам в начале лекционного курса, позволит им ознакомиться с вопросами и проблемами, которые предполагается рассмотреть на будущих лекциях.</p> <p>Использование кейса в конце лекционного курса позволяет студентам понять как можно применить изученные в ходе лекций теоретические модели и подходы для решения конкретной проблемы.</p> <p>Преподаватель может на всем протяжении курса пояснять рассматриваемые в ходе лекций проблемы на примере конкретных компаний.</p> <p>Итогом работы над кейсом может явиться как устное обсуждение сформулированных проблем, так и письменные отчеты студентов. Преимущество письменных ответов на вопросы кейса заключается в том, что преподавателю легче отследить логику решения студентами проблемы, умение ими использовать теоретических моделей и т.д. Часто оказывается полезным с овмещение обеих форм.</p> <p>Кейсы могут быть использованы для проведения устных и письменных экзаменов. В ходе устного экзамена студенту можно предложить обсудить небольшой кейс, используя для этого теории, рассмотренные в ходе лекционного курса. Письменный экзамен продолжительностью 4-5 часов может проводиться в форме написания ответов на поставленные в кейсе вопросы.</p> <p>Необходимо отметить, что использование кейсов в ходе экзамена не способствует интеграции теории и практики в процессе обучения. Наибольший эффект от использования этого инструмента достигается, когда студенты располагают достаточным временем (например, недель) и имеют возможность обсуждать в группах сформулированные в кейсе проблемы.</p> <p>Навыки составления и работы с кейсами помогут студентам и в их исследовательской работе над курсовыми и дипломными проектами.</p> <p>Кейс представляет собой описание компании, организации или учреждения. Работа студента над кейсом заключается в реорганизации информации, представленной в нем, посредством использования аналитических инструментов, постановки предположений и вынесения тех или иных рекомендаций/выводов.</p> <p>Можно выделить три типа кейсов.</p> <p>Иллюстративный кейс (или описательный). Он призван облегчить студентам понимание теоретических положений.</p> <p>Открытый кейс. Данный кейс не содержит конкретных вопросов. Важной частью работы студентов является выявление проблем, стоящих перед анализируемой компанией, и определение возможных путей их решений.</p> <p>Интерактивный кейс. При работе над интерактивным кейсом студенты помимо ознакомления с предоставленной им информацией имеют возможность провести непосредственное интервью с менеджерами исследуемого предприятия, посетить компанию для ознакомления с процессом производства. Благодаря этому студенты имеют возможность собрать дополнительную информацию.</p> <p>Преимущество кейсов, в которых описывается деятельность местной компании, заключается в том, что студенты, как правило, уже имеют представление о ее деятельности. Они могут быть знакомы с людьми, работающими в этой фирме, или являться потребителями ее продукции.</p> <p>Безусловно, интерактивные кейсы должны разрабатываться на основе местных компаний, так как они требуют непосредственного взаимодействия с менеджерами предприятия. В иллюстративных целях может использоваться кейс, составленный по материалам любой компании, в том числе и зарубежной.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
письменная работа	<p>Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у студентов навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.</p> <p>Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.</p> <p>Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала, а на компьютере через 1 интервал (список литературы и приложения в объем не входят).</p> <p>Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.</p> <p>Во введении студент кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.</p> <p>В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.</p> <p>В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.</p> <p>В список литературы (источников и литературы) студент включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.</p> <p>В приложении (приложения) к реферату могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.</p> <p>Реферат должен быть выполнен за один месяц до начала экзаменационной сессии. Студенты, не представившие в установленный срок реферат, либо получившие оценку ?неудовлетворительно?, к сдаче зачета не допускаются.</p>
устный опрос	<p>1. УСТНЫЙ ФРОНТАЛЬНЫЙ ОПРОС.</p> <p>Преимущество этого приёма в том, что в устную беседу вовлекается вся группа. преподаватель должен тщательно продумать, заранее подготовить вопросы. вопросы должны быть сформулированы таким образом, чтобы ожидать от студентов лаконичные ответы;</p> <p>логически взаимосвязанными, охватывать всю тему;</p> <p>направлены не на репродукцию знаний, а на понимание, применение знаний, анализ. Они должны требовать от учащихся так называемых ?процессуальных знаний? или носить поисковый характер. То есть должны начинаться со слов ?Почему???, ?Каким образом???, ?В чем особенности???.</p> <p>2. УСТНЫЙ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ОПРОС.</p> <p>Как известно, такой опрос предполагает обстоятельный, связный ответ учащегося на вопрос, относящийся к изучаемому учебному материалу. Такой опрос служит важным средством развития речи, памяти, мышления.</p> <p>Естественно, формулировка вопроса должна предполагать не репродукцию знаний, а описание каких-то процессов, анализ событий, явлений и т.п.</p>
тестирование	<p>Учитывая необходимость дальнейшей статистической и аналитической обработки результатов тестирования, во избежание ошибок, для унификации тестовых заданий, выбраны три наиболее распространенные формы тестовых заданий это: закрытая форма, установление соответствия, установление правильной последовательности.</p> <p>В качестве исходных данных для разработки базы тестовых заданий используются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - базовый учебник по учебной дисциплине; - тезаурус основных понятий по конкретному разделу дисциплины. <p>Тестовые задания разрабатываются в точном соответствии с техническим заданием на разработку тестовых заданий по учебной дисциплине</p>

Вид работ	Методические рекомендации
контрольная работа	<p>В процессе выполнения контрольной работы студент должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> показать умение работать со статистической отчетностью, нормативно-правовыми актами, научной литературой и другими источниками информации; сравнивать различные точки зрения на исследуемую проблему; самостоятельно обобщать, анализировать и оценивать имеющуюся в литературных источниках информацию; осуществить оформление контрольной работы в строгом соответствии с правилами, определенными ниже. <p>Контрольная работа выполняется студентом самостоятельно, носит творческий характер, должна содержать аналитический обзор научной литературы, включая публикации текущего года, статьи в журналах (обязательно!) по утвержденной теме исследования.</p>
экзамен	<p>Экзаменационный билет состоит из двух вопросов и оценка складывается следующим образом. На каждый вопрос можно набрать по 25 баллов. При этом существует следующая градация:</p> <ul style="list-style-type: none"> 25 баллов ? обучающийся излагает суть конспекта и дополняет своим материалом. 22 балла ? обучающийся четко излагает суть конспекта 18 баллов ? обучающийся ориентируется в конспекте, но недостаточно. 14 баллов - обучающийся слабо ориентируется в конспекте.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Освоение дисциплины "Управление эффективностью работы" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows Professional 7 Russian

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional Plus Russian

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "БиблиоРоссика", доступ к которой предоставлен обучающимся. В ЭБС "БиблиоРоссика" представлены коллекции актуальной научной и учебной литературы по гуманитарным наукам, включающие в себя публикации ведущих российских издательств гуманитарной литературы, издания на английском языке ведущих американских и европейских издательств, а также редкие и малотиражные издания российских региональных вузов. ЭБС "БиблиоРоссика" обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, 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 образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступ к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профильных направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "Консультант студента", доступ к которой предоставлен обучающимся. Многопрофильный образовательный ресурс "Консультант студента" является электронной библиотечной системой (ЭБС), предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Полностью соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования к комплектованию библиотек, в том числе электронных, в части формирования фондов основной и дополнительной литературы.

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

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.

12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи;
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.03.02 "Менеджмент" и профилю подготовки не предусмотрено .