

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное учреждение
высшего профессионального образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Институт управления и территориального развития



УТВЕРЖДАЮ

Проректор
по образовательной деятельности КФУ
Проф. Минзаринов Р.Г.

"__" _____ 20__ г.

Программа дисциплины
Управление по целям БЗ.ДВ.5

Направление подготовки: 080200.62 - Менеджмент

Профиль подготовки: Управление малым бизнесом

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 и территориального развития:

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

Регистрационный No

Казань
2014

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) доцент, к.н. (доцент) Палей Т.Ф. кафедра общего менеджмента Отделение менеджмента, TFPalej@kpfu.ru

1. Цели освоения дисциплины

Цель изучения дисциплины - ознакомление студентов с концепцией "Управление по целям (далее - МВО), ее объектами, предметом и основными подходами. После ознакомления с дисциплиной студенты получают знания об основных понятиях МВО; об основных преимуществах использования метода МВО; научатся анализировать корпоративные цели и мероприятия; отработают навыки по постановке SMART задач в формате постановки задач и проведения совещаний

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

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б3.ДВ.5 Профессиональный" основной образовательной программы 080200.62 Менеджмент и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 3 курсе, 5 семестр.

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б3.ДВ.7 Профессиональный" и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 4 курсе.

Дисциплина "Управление по целям" относится к профессиональному циклу и является дисциплиной по выбору (Б3.ДВ7). Изучению курса предшествует изучение таких дисциплин, как Теория менеджмента: Управление персоналом, Стратегический менеджмент, Психология менеджмента, Организационное поведение.

Курс "Управление по целям" закладывает базис для последующего изучения дисциплин: "Управленческие решения", "Стратегический менеджмент", "Управление персоналом", "Теории организации".

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

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК- 2 (общекультурные компетенции)	знание и понимание законов развития природы, общества и мышления и умение оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности
ОК-10 (общекультурные компетенции)	стремление к личностному и профессиональному саморазвитию
ОК-15 (общекультурные компетенции)	владеет методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования
ПК- 14 (профессиональные компетенции)	владение современными технологиями управления персоналом

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

В результате изучения дисциплины студент должен:
знать:

- сущность и цели менеджмента;
- базовые функции менеджмента;

- функции и задачи менеджера в современной организации;

2. должен уметь:

уметь:

- проводить анализ внешней и внутренней среды компании;
- формулировать основные цели компании и формулировать её миссию;
- различать рациональные организационные структуры;
- пользоваться современными методами мотивации и контроля;
- определять этапы управленческих решений и методы их решения;

3. должен владеть:

иметь практические навыки:

- анализа организационной структуры;
- принятия управленческих решений;
- применения схем и моделей мотивации.

4. должен демонстрировать способность и готовность:

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- сущность и отличия целей и задач компании
- методику формирования целей по SMART -критериям
- стратегическую карту предприятия
- технологию разработки ССП

2. должен уметь:

- уметь формулировать цели;
- составлять стратегическую карту компании
- разрабатывать KPI
- разрабатывать ССП

3. должен владеть:

- навыками формулирования SMART целей
- навыками разработки ССП
- навыками оценки персонала при помощи KPI
- формулировать цели организации в формате сбалансированной системы показателей (BSC);
- "передавать" цели организации на нижние уровни управления;
- определять служебные функции руководителей и сотрудников компании;
- разрабатывать ключевые показатели эффективности (KPI) для различных должностей;
- проводить оценку деятельности предприятия и сотрудников по KPI

4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

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

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет в 5 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 подходов к управлению	5		2	2	0	
2.	Тема 2. Концептуальные основы МВО	5		2	2	0	
3.	Тема 3. Сущность системы SMART в МВО	5		2	2	0	дискуссия
4.	Тема 4. Сбалансированная система показателей (BSC-ССП) и МВО	5		2	2	0	контрольная работа
5.	Тема 5. Ключевые показатели эффективности (KPI) и МВО	5		2	2	0	дискуссия
6.	Тема 6. Оценка персонала по KPI в рамках МВО	5		2	2	0	контрольная работа
7.	Тема 7. Опыт консалтинговых услуг в области KPI и ССП	5		2	2	0	
8.	Тема 8. Поиск и управление данными в системе управления по целям	5		2	2	0	
9.	Тема 9. Переход к новой концепции от управления по целям к управлению эффективностью	5		2	2	0	
	Тема . Итоговая форма контроля	5		0	0	0	зачет
	Итого			18	18	0	

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Эволюция подходов к управлению

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Основные модели управления: концепция управления по целям Management by Objectives (MBO) Питера Друкера (1954 г.); система (таблица) показателей французского ученого Ж.Л. Мало (Tableau de bord) (1932 г.); всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM) (70-е гг. XX в.);

практическое занятие (2 часа(ов)):

Управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management) (90-е гг. XX в.); система управления на основе показателя EVA (Экономическая добавленная стоимость), автором которой является Стюарт Штерн (начало 1990-х гг.); пирамида эффективности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.); модель стратегических карт Л. Мейсела (1992 г.); система Effective Progress and Performance Measurement (оценка эффективности деятельности и роста) К. Робертса и П. Адамса (1993 г.); система сбалансированных показателей Д.Нортон и Р.Каплана (1992 г.).

Тема 2. Концептуальные основы MBO

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Сущность стратегии предприятия. Цели и задачи компании. Отличие целей и задач. Взаимосвязь стратегии и целевого управления. Управление по целям как технология управления Общие принципы управления по целям.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Рекомендации по постановке и контролю исполнения целей. П.Друкер ?The Practice of Management?. Пять базовых принципов MBO. Эффекты внедрения MBO.

Тема 3. Сущность системы SMART в MBO

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Формулирование целей организации. Цели организации. Что такое цель? Носители целей в организации. Качество целей и уровни целеполагания. Феномен рассеивания целей. Эволюция метода управления по целям.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Как формулировать цели организации? Сущность SMART-критериев. Возможность применения их на практике

Тема 4. Сбалансированная система показателей (BSC-ССП) и MBO

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Построение системы сбалансированных показателей BSC - система планирования, BSC - инструмент реализации стратегии, BSC - система оценка эффективности. Структура системы сбалансированных показателей. Основные бизнес ? перспективы.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Преимущества технологии BSC.. Технология и этапы разработки CCP. Четыре основных аспекта: финансы, клиенты, процессы, персонал и системы - базис для разработки сбалансированной стратегии. Разработка корпоративной стратегической карты: стратегия, цели, ключевые показатели эффективности.. Увеличение составляющих элементов CCP с 4 до 6 (?удовлетворение сотрудников? и ?окружающая среда/сообщество?).

Тема 5. Ключевые показатели эффективности (KPI) и MBO

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Что такое ключевые показатели эффективности (KPI). Два подхода к разработке KPI. Балансировка KPI. Примеры KPI для различных должностей в организации. Методика разработки KPI на основе служебных функций сотрудников.

практическое занятие (2 часа(ов)):

MBO как интегральная система оплаты труда на основе KPI. Важные условия в системе управления по целям.

Тема 6. Оценка персонала по KPI в рамках MBO

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Составление матрицы МВО (результативности сотрудника) для определения размера премирования. Пример управления сотрудниками на основе МВО. Связь индивидуальных и коллективных показателей в МВО.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Примеры KPI для сотрудников и руководителей. Премии для различных категорий сотрудников и подразделений. Определение нормативных и целевых значений KPI. Методика оценки сотрудников по KPI. Аттестация по-новому, или Обзоры эффективности работы. Как представлять результаты оценивания.

Тема 7. Опыт консалтинговых услуг в области KPI и ССП

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Ведущие консалтинговые фирмы, предоставляющие услуги по постановке KPI и ССП. Их краткая характеристика и опыт в данной области.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Отличительные особенности построения KPI и ССП. Ведущие клиенты и результаты внедрения. First Training Group (<http://www.ft-group.ru/>), Литягин.ру (<http://www.lityagin.ru/>), Битек (<http://www.betec.ru/>).

Тема 8. Поиск и управление данными в системе управления по целям

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Расширение аналитических возможностей систем обработки данных и баз данных. Практичность программных средств управления данными нового поколения. Стадии развития информационных систем.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Основные программные продукты для реализации управления по целям.

Тема 9. Переход к новой концепции от управления по целям к управлению эффективностью

лекционное занятие (2 часа(ов)):

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

практическое занятие (2 часа(ов)):

Цикл управления эффективностью. Уровни управления эффективностью. Система Performance management. Этапы 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
3.	Тема 3. Сущность системы SMART в МВО	5		подготовка к дискуссии	9	дискуссия
4.	Тема 4. Сбалансированная система показателей (BSC-ССП) и МВО	5		подготовка к эссе	9	эссе
5.	Тема 5. Ключевые показатели эффективности (KPI) и МВО	5		подготовка к тесту	9	тест
6.	Тема 6. Оценка персонала по KPI в рамках МВО	5		подготовка к контрольной точке	9	контрольная точка
	Итого				36	

5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

1. Опрос методом ЭКСПО.
2. Решение кейсов
3. Деловые игры
4. Дискуссии
5. Аналитические обзоры

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

Тема 1. Эволюция подходов к управлению

Тема 2. Концептуальные основы МВО

Тема 3. Сущность системы SMART в МВО

дискуссия, примерные вопросы:

подготовка к дискуссии на тему необходимость использования Сущность системы SMART
Формулирование целей организации. Цели организации. Что такое цель? Носители целей в организации. Качество целей и уровни целеполагания. Феномен рассеивания целей. Эволюция метода управления по целям.

Тема 4. Сбалансированная система показателей (BSC-ССП) и МВО

эссе, примерные темы:

подготовка к эссе на тему, что эффективнее СПП или КРП Преимущества технологии BSC..
Технология и этапы разработки СПП. Четыре основных аспекта: финансы, клиенты, процессы, персонал и системы - базис для разработки сбалансированной стратегии. Разработка корпоративной стратегической карты: стратегия, цели, ключевые показатели эффективности..
Увеличение составляющих элементов СПП с 4 до 6 (удовлетворение сотрудников? и ?окружающая среда/сообщество).

Тема 5. Ключевые показатели эффективности (KPI) и МВО

тест, примерные вопросы:

подготовка к тесту МВО как интегральная система оплаты труда на основе КРП. Важные условия в системе управления по целям.

Тема 6. Оценка персонала по KPI в рамках МВО

контрольная точка, примерные вопросы:

подготовка к контрольной точке Примеры КРП для сотрудников и руководителей. Премии для различных категорий сотрудников и подразделений Определение нормативных и целевых значений КРП. Методика оценки сотрудников по КРП. Аттестация по-новому, или Обзоры эффективности работы. Как представлять результаты оценивания.

Тема 7. Опыт консалтинговых услуг в области KPI и СПП

Тема 8. Поиск и управление данными в системе управления по целям

Тема 9. Переход к новой концепции от управления по целям к управлению эффективностью

Тема . Итоговая форма контроля

Примерные вопросы к зачету:

Примерные вопросы к зачету:

Примерный перечень вопросов и заданий для самостоятельной работы

1. Цели-намерения и цели-результаты.
2. Носители целей в организации.

3. Качество целей.
4. Пассивные, реактивные, проактивные цели.
5. Феномен рассеивания целей предприятия, или Почему организации теряют управляемость?
6. Сущность и эволюция метода управления по целям (MBO - Management By Objectives).
7. Управление эффективностью работы (Performance Management).
8. Инструменты управления эффективностью.
9. Формулирование стратегических целей организации.
10. Сущность стратегии предприятия.
11. Построение и сегментация базового рынка.
12. Выбор масштаба бизнеса.
13. Конкурентный облик организации.
14. Базовые конкурентные стратегии.
15. Что такое миссия компании?
16. Видение организации.
17. Сбалансированная система показателей (BSC - Balanced Score Card).
18. Построение стратегической карты предприятия.
19. Разработка стратегической карты"
20. Служебные функции как инструмент управления эффективностью.
21. Понятие служебной функции.
22. От целей предприятия к функциям руководителей и сотрудников.
23. Методика распределения служебных функций.
24. Переговоры с внутренними клиентами и внутренними поставщиками. Формулирование служебных функций и служебных требований в продуктном виде. Разработка ключевых показателей эффективности (KPI - Key Performance Indicators).
25. Понятия "эффективность" и "показатель эффективности".
26. Что измеряют с помощью KPI.
27. Два подхода к разработке KPI.
28. Финансовые и нефинансовые показатели.
29. Количественные и качественные показатели.
30. Методика разработки KPI на основе целей организации и служебных функций руководителей и сотрудников.
31. Как разработать библиотеку KPI должности.
32. Примеры KPI для различных должностей в организации (производство, финансы, продажи, снабжение, логистика, управление персоналом).
33. Оценка персонала по KPI.
34. Соглашение о целях, или Что такое матрица KPI?
35. Наиболее распространенные качественные KPI.
36. Определение весов показателей.
37. Расчет индексов KPI и индекса эффективности сотрудников.
38. Мотивация и мотивирование.
39. Мотивация избегания и мотивация достижения.
40. Типологическая концепция мотивации персонала.
41. Пример управления сотрудниками на основе MBO.
42. Связь индивидуальных и коллективных показателей в MBO.
43. Примеры KPI для сотрудников и руководителей.
44. Премии для различных категорий сотрудников.
45. Формулирование целей организации

- 46. Разработка матрицы MBO для конкретной должности
- 47. Разработка матрицы KPI и оценка результатов работы сотрудника

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Основные модели управления: концепция управления по целям Management by Objectives (MBO) Питера Друкера (1954 г.).
2. Система (таблица) показателей французского ученого Ж.Л. Мало (Tableau de bord) (1932 г.).
3. Всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM) (70-е гг. XX в.).
4. Управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management) (90-е гг. XX в.).
5. Система управления на основе показателя EVA (Экономическая добавленная стоимость), автором которой является Стюарт Штерн (начало 1990-х гг.).
6. Пирамида эффективности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.).
7. Модель стратегических карт Л. Мейсела (1992 г.).
8. Система Effective Progress and Performance Measurement (оценка эффективности деятельности и роста) К. Робертса и П. Адамса (1993 г.).
9. Система сбалансированных показателей Д.Нортон и Р.Каплана (1992 г.).
10. Сущность стратегии предприятия.
11. Цели и задачи компании.
12. Отличие целей и задач.
13. Взаимосвязь стратегии и целевого управления.
14. Управление по целям как технология управления.
15. Общие принципы управления по целям.
16. Рекомендации по постановке и контролю исполнения целей.
17. П.Друкер "The Practice of Management".
18. Пять базовых принципов MBO.
19. Эффекты внедрения MBO
20. Формулирование целей организации.
21. Цели организации. Что такое цель?
22. Носители целей в организации.
23. Качество целей и уровни целеполагания.
24. Феномен рассеивания целей.
25. Эволюция метода управления по целям.
26. Как формулировать цели организации?
27. Сущность SMART-критериев. Возможность применения их на практике.
28. Построение системы сбалансированных показателей BSC - система планирования, BSC - инструмент реализации стратегии, BSC - система оценка эффективности. Структура системы сбалансированных показателей.
29. Основные бизнес - перспективы.
30. Преимущества технологии BSC..
31. Технология и этапы разработки ССП.
32. Четыре основных аспекта: финансы, клиенты, процессы, персонал и системы - базис для разработки сбалансированной стратегии.
33. Разработка корпоративной стратегической карты: стратегия, цели, ключевые показатели эффективности.
34. Увеличение составляющих элементов ССП с 4 до 6 ("удовлетворение сотрудников" и "окружающая среда/сообщество").

35. Что такое ключевые показатели эффективности (KPI). Два подхода к разработке KPI. Балансировка KPI. Примеры KPI для различных должностей в организации. Методика разработки KPI на основе служебных функций сотрудников.
36. MBO - как интегральная система оплаты труда на основе KPI. Важные условия в системе управления по целям.
37. Составление матрицы MBO (результативности сотрудника) для определения размера премирования.
38. Пример управления сотрудниками на основе MBO.
39. Связь индивидуальных и коллективных показателей в MBO.
40. Примеры KPI для сотрудников и руководителей.
41. Премии для различных категорий сотрудников и подразделений
42. Определение нормативных и целевых значений KPI.
43. Методика оценки сотрудников по KPI.
44. Аттестация по-новому, или Обзоры эффективности работы. Как представлять результаты оценивания.
45. Ведущие консалтинговые фирмы, предоставляющие услуги по постановке KPI и ССП. Их краткая характеристика и опыт в данной области.
46. Их отличительные особенности построения KPI и ССП. Ведущие клиенты и результаты внедрения.
47. "First Training Group (<http://www.ft-group.ru/>)", "Литягин.py (<http://www.lityagin.ru/>)", "Битек (<http://www.betec.ru/>).
48. Расширение аналитических возможностей систем обработки данных и баз данных. Практичность программных средств управления данными нового поколения.
49. Стадии развития информационных систем.
50. Основные программные продукты для реализации управления по целям.
51. Сущность Performance management.
52. Как правильно переводится термин "performance".
53. Что следует понимать под эффективностью.
54. Цикл управления эффективностью.
55. Уровни управления эффективностью.
56. Система Performance management.
57. Этапы Performance management

7.1. Основная литература:

1. Авдеев В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум / В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2008. - 256 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=164248>
2. Родионова В. Н. Организация производства и управление предприятием: Учеб. пособие / В.Н. Родионова, О.Г. Туровец. - М.: РИОР, 2005. - 128 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=95871>
3. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 255 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=448503>
4. Масленников В. В. Процессно-стоимостное управление бизнесом / В.В. Масленников, В.Г. Крылов. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 285 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=115065>

7.2. Дополнительная литература:

1. Толкач В. KPI в управлении: связь со стратегией // Журнал "Новый менеджмент". - 2007 г. - ♦ 5, стр31-35.

Автор(ы):

Палей Т.Ф. _____

"__" _____ 201__ г.

Рецензент(ы):

Павлова А.В. _____

"__" _____ 201__ г.