

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

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Предпринимательство

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2021

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО
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 (модуля)
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
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 (модуля) к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья
13. Приложение №1. Фонд оценочных средств
14. Приложение №2. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
15. Приложение №3. Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. Никифорова Э.Г. (кафедра общего менеджмента, Институт управления, экономики и финансов), EGNikiforova@kpfu.ru ; старший преподаватель, б/с Шакирова Д.Ш. (кафедра общего менеджмента, Институт управления, экономики и финансов), DSShakirova@kpfu.ru

### 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль), должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-6	Способен разъяснять бизнес-идеи, влиять, убеждать, владеет различными способами устанавливать контакт с людьми разного типа, аргументировано отстаивать свою точку зрения, эффективно работать с возражениями
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль):

Должен знать:

- процесс проведения Performance review
- технологии формирования системы СПП.
- сущность системы СПП.
- сущность стратегем
- исторический радиус действия стратегем
- современный радиус применения стратегем

Должен уметь:

- анализировать ключевые функциональные стратегии компаний
- анализировать генеральную стратегию деятельности предприятия с помощью функциональных стратегий
- формировать и осуществлять расчет и корректировку СПП.

Должен владеть:

- навыками формирования и оценки управленческих решений по SMART
- навыками формирования плана развития предпринимательской деятельности на основе Performance review
- навыками оценки условий осуществления предпринимательской деятельности на основе СПП

### 2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Данная дисциплина (модуль) включена в раздел "Б1.В.ДВ.01.02 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.03.02 "Менеджмент (Предпринимательство)" и относится к дисциплинам по выбору.

Осваивается на 3 курсе в 5 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 - 64 часа(ов), в том числе лекции - 32 часа(ов), практические занятия - 32 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 80 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 0 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: зачет с оценкой в 5 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.	5	4	4	0	10
2.	Тема 2. Сущность управления эффективностью работы	5	4	4	0	10
3.	Тема 3. Методологии для внедрения управления эффективностью деятельности.	5	4	4	0	10
4.	Тема 4. Сущность KPI (Key Performance Indicator) и ССП (сбалансированная система показателей)	5	4	4	0	10
5.	Тема 5. Мотивация (денежное стимулирование) на базе KPI	5	4	4	0	10
6.	Тема 6. Основные этапы служебной аттестации на базе KPI	5	6	6	0	10
7.	Тема 7. Практика управления эффективностью работы	5	6	6	0	20
	Итого		32	32	0	80

#### 4.2 Содержание дисциплины (модуля)

##### Тема 1. Эволюция управления эффективностью.

Управление эффективностью в трактате Сунь Цзы "Искусство войны". Сущность стратагем. Управление по инструкциям. Управление по целям. 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

Сущность и различия понятий результативность, эффективность, продуктивность. Показатели эффективности, результативности, производительности. Performance management. Актуальность Performance management. Роль системы оценки деятельности в системе Performance management. Этапы управления эффективностью работы.

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

Технология постановки целей SMART-критерии, 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), Проектирование рабочего процесса (Job design)

##### Тема 4. Сущность KPI (Key Performance Indicator) и ССП (сбалансированная система показателей)

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 (преимущества и недостатки). 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 правила предоставления обратной связи сотруднику. Основные этапы коммуникации, последовательность оглашения задания сотруднику. Эффективная обратная связь и конструктивная критика. Формирование плана развития на основе Performance review.

##### Тема 7. Практика управления эффективностью работы

Преимущества и недостатки управления производительностью. Проблемы, связанные с Performance Management. Сложности внедрения KPI. Изучение успешных и неудачных примеров внедрения управления эффективностью работы, выявление причин. Перспективы использования управления эффективностью работ в российских компаниях.

## **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"

Устав федерального государственного автономного образовательного учреждения "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Правила внутреннего распорядка федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Локальные нормативные акты Казанского (Приволжского) федерального университета

## **6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)**

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) включает оценочные материалы, направленные на проверку освоения компетенций, в том числе знаний, умений и навыков. Фонд оценочных средств включает оценочные средства текущего контроля и оценочные средства промежуточной аттестации.

В фонде оценочных средств содержится следующая информация:

- соответствие компетенций планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю);
- критерии оценивания сформированности компетенций;
- механизм формирования оценки по дисциплине (модулю);
- описание порядка применения и процедуры оценивания для каждого оценочного средства;
- критерии оценивания для каждого оценочного средства;
- содержание оценочных средств, включая требования, предъявляемые к действиям обучающихся, демонстрируемым результатам, задания различных типов.

Фонд оценочных средств по дисциплине находится в Приложении 1 к программе дисциплины (модулю).

## **7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

Освоение дисциплины (модуля) предполагает изучение основной и дополнительной учебной литературы. Литература может быть доступна обучающимся в одном из двух вариантов (либо в обоих из них):

- в электронном виде - через электронные библиотечные системы на основании заключенных КФУ договоров с правообладателями;

- в печатном виде - в Научной библиотеке им. Н.И. Лобачевского. Обучающиеся получают учебную литературу на абонементе по читательским билетам в соответствии с правилами пользования Научной библиотекой.

Электронные издания доступны дистанционно из любой точки при введении обучающимся своего логина и пароля от личного кабинета в системе "Электронный университет". При использовании печатных изданий библиотечный фонд должен быть укомплектован ими из расчета не менее 0,5 экземпляра (для обучающихся по ФГОС 3++ - не менее 0,25 экземпляра) каждого из изданий основной литературы и не менее 0,25 экземпляра дополнительной литературы на каждого обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих данную дисциплину.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля), находится в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины. Он подлежит обновлению при изменении условий договоров КФУ с правообладателями электронных изданий и при изменении комплектования фондов Научной библиотеки КФУ.

## **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/>

Построение BSC - <https://up-pro.ru/encyclopedia/balanced-scorecard/>

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

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	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.
практические занятия	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.
самостоятельная работа	Эти методические рекомендации раскрывают рекомендуемый режим и характер различных видов учебной работы (в том числе самостоятельной работы над рекомендованной литературой) с учетом специфики выбранной студентом очной формы. Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, особое внимание, уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса. Студентам рекомендуется изучать рекомендуемую учебную литературу по дисциплине, необходимую для эффективной работы на всех видах аудиторных занятий, а также для самостоятельной работы по изучению дисциплины. Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие студента путем планомерной, повседневной работы.
зачет с оценкой	Зачет с оценкой называется проверка знаний студента по одному из изученных ранее предметов. Главная цель : итоговая проверка знаний. В процедуре задействовано две стороны: студент и преподаватель, если только экзамен не принимает компьютер. По итогам сдачи обязательно выставляется оценка в балльной системе. Проверка знаний может проводиться в различных формах: теоретические и практические испытания; устные и письменные; тестовые или по билетам

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

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем, представлен в Приложении 3 к рабочей программе дисциплины (модуля).

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

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине (модулю) включает в себя следующие компоненты:

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья) и оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду КФУ.

Учебные аудитории для контактной работы с преподавателем, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья).

Компьютер и принтер для распечатки раздаточных материалов.

Мультимедийная аудитория.

## **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 "Предпринимательство".

Приложение 2  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
Б1.В.ДВ.01.02 Управление эффективностью работы

**Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Предпринимательство

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2021

**Основная литература:**

- 1.Панов, М. М. Постановка системы бюджетного управления, или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ. [Электронный ресурс] / М.М.Панов. - Москва : ИНФРА-М, 2020.- 304 с. - ISBN 978-5-16-009256-0. Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091690> (дата обращения 04.06.2021)
- 2.Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI :[Электронный ресурс] практич. пособие / М.М. Панов. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 255 с. - ISBN 978-5-16-005781-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1010121> (дата обращения 04.06.2021)
- 3.Казакова, Н. А. Методология риск-ориентированного контроля и контроллинга эффективности бизнеса [Электронный ресурс] : монография / Н.А. Казакова, Е.И. Ефремова ; под ред. проф. Н.А. Казаковой. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 234 с. - ISBN 978-5-16-014912-7. Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1010676> (дата обращения 04.06.2021)

**Дополнительная литература:**

1. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) [Электронный ресурс] : Монография / Генкин Б. М. - 2-е изд., испр. - Москва : Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 352 с. - ISBN 978-5-91768-711-7. Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1039303> (дата обращения 04.06.2021)
2. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом [Электронный ресурс] : учебник / О.Л. Чуланова. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 368 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014886-1. Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1009602> (дата обращения 04.06.2021)
3. Хлевная, Е. А. Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации [Электронный ресурс] : монография / Е.А. Хлевная, Т.С. Киселева. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 259 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-014245-6. Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078000> (дата обращения 04.06.2021)



Приложение 3  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
Б1.В.ДВ.01.02 Управление эффективностью работы

**Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Предпринимательство

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2021

Освоение дисциплины (модуля) предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows 7 Профессиональная или Windows XP (Volume License)

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 365 или Microsoft Office Professional plus 2010

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI или Adobe Acrobat Reader DC

Kaspersky Endpoint Security для Windows

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.