

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
экономики труда и основ управления
наименование кафедры, отвечающей за реализацию дисциплины



Дашкова ЕС.
18.05.2022г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.01.02 «Управление эффективностью деятельности»
Код и наименование дисциплины в соответствии с Учебным планом

1. Шифр и Направление: **38.04.02 Менеджмент**
2. Профили подготовки / специализации / **магистерская программа «Современные технологии менеджмента»**
3. Квалификация (степень) выпускника: **Магистр**
4. Форма обучения: очно/заочная
5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:
Кафедра экономики труда и основ управления
6. Составители программы: к.э.н., доцент Арзамасцева Л.П.
ФИО
7. Рекомендована: НМС экономического факультета протокол № 04 от 21.04.2022
отметки о продлении вносятся вручную)
8. Учебный год: 2022/2023 Семестр(-ы): 3
9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Цель дисциплины: формирование у магистров системы знаний и

профессиональных компетенций в области управления эффективностью деятельности.

Задачи:

- изучить современную концепцию управления эффективностью деятельности;
- ознакомиться с элементами системы управления эффективностью деятельности;
- сформировать и развивать у студентов компетенции, сопряженные с реализацией СУЭД в организациях.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: вариативная часть, дисциплина по выбору.

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине / модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ПК-1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	<p>знать: теории управления деятельностью, организационного поведения, управления человеческими ресурсами организации.</p> <p>уметь: устанавливать цели и доводить до работников стандарты рабочего поведения, оценивать деятельность, осуществлять персонифицированное мотивационное управление, научать поведению работников, использовать эффективные технологии влияния и развития работников.</p> <p>владеть (иметь навык(и)): методами управления деятельностью, поведением работников, навыками конструктивной обратной связи</p>
ПК-2	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	<p>знать: теорию управления деятельностью работников</p> <p>уметь: разрабатывать СУЭД, адекватную стратегии организации, проектированию работ и организационной культуре</p> <p>владеть (иметь навык(и)): методами управления деятельностью, развития работников в контексте стратегии организации</p>

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час (в соответствии с учебным планом) — 3 /108.

Форма промежуточной аттестации (зачет/экзамен) - зачет.

13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость (часы)		
	Всего	По семестрам	
		3-й сем.	
Аудиторные занятия	42	42	
в том числе: лекции	8	8	
практические	34	34	
лабораторные	-	-	

Самостоятельная работа	66	66	
Контрольная работа			
Форма промежуточной аттестации (зачет – час. / экзамен – 0 час.)			
Итого:	108	108	

13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1. Лекции		
1.1	Введение в дисциплину «Управление эффективностью деятельности»	Сущность и цели управления эффективностью деятельности. Теоретические и практические предпосылки разработки СУЭД, ее связь со стратегией бизнеса, проектированием работ и организационной культурой. СУЭД как подсистема системы управления человеческими ресурсами организации.
1.2	Элементы СУЭД	Установление целей и стандартов рабочего поведения. Метод УПЦ. Модели компетенций. Оценка деятельности: критерии и методы оценки, оценщики, тематика оценочных бесед, процедурные вопросы оценки. Система вознаграждений и оценка деятельности работников. Связь оценки деятельности с оплатой труда. Индивидуальное развитие в организации.
1.3	Поведенческие аспекты установочных и оценочных сессий	Компетенции оценщиков. Искажения в оценках, вызванных эффектами восприятия. Конструктивная обратная связь.
2. Практические занятия		
2.1.	Установление целей и стандартов поведения	Разработка критериев оценки деятельности работников
2.2	Ошибки в оценках, вызванных эффектами восприятия, и их минимизация	Социально-психологические эксперименты «Индивидуальное восприятие»
2.3.	Поведенческие аспекты оценочных сессий	Кейс «Дорога в ад»
3. Лабораторные работы		
3.1		
3.2		

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Введение в дисциплину «Управление эффективностью деятельности»	2	2		16	26
2	Элементы СУЭД	3	16		25	40
3	Поведенческие аспекты установочных и оценочных сессий	3	16		25	38

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

(рекомендации обучающимся по освоению дисциплины: работа с конспектами лекций, презентационным материалом, выполнение практических заданий, тестов, заданий текущей аттестации и т.д.)

Студенты получают раздаточный лекционный материал и учебно-методическое пособие по организации самостоятельной работы (выполнению письменной работы по кейсу) на электронных носителях, инструктаж при выполнении тестовых заданий.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины (список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ и используется общая сквозная нумерация для всех видов источников)

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Виханский О. С. Менеджмент : учебник : [для студ. вузов, обуч. по направлению подгот. "Экономика" и специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтер. учет, анализ и аудит", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение"] / О.С. Виханский, А.И. Наумов .— 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2017 .— 653, [2] с. : ил., табл. — Библиогр.: с. 643-654 .— ISBN 978-5-9776-0320-1 .— ISBN 978-5-16-010130-9.
2.	Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова и др. / Под общ. ред. И.Б. Дураковой. – М. : Издательский Дом ИНФРА-М, 2018. – С. 347- 383. — ISBN 978-5-16-003563-5.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3.	Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Адизес И. Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 245 с.
4.	Адизес И. Управляя изменениями / И.Адизес; Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2008. – 267 с.
5.	Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 205 с.
6.	Берн Ш. Гендерная психология / Ш. Берн ; Пер. с англ. – СПб.: Прайм – ЕВРОЗНАК, 2001. -281 с.
7.	Бояцис Р. Резонансное лидерство: самосовершенствование на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Р. Бояцис, Э. Макки ; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 301 с.
8.	Уильямс Р. Управление деятельностью служащих / Р. Уильямс ; Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2003. – 302 с.
9.	Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала : четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А.А. Вучкович-Стадник – М. : Эксмо, 2008. – 192с.
10.	Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта/ Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 340 с.
11.	Грот Д. Дисциплина без наказаний / Д. Грот; Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. -275 с.
12.	Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. – С-Пб : Питер, 2010 – 677 с.
13.	Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты П. Друкер; Пер. с англ. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 233 с.
14.	Кетс де Врис М. Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта / Манфред Кетс де Врис ; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 312 с.
15.	Кови С. Главное внимание – главным вещам: Жить, любить, учиться, оставить наследие / Стивен Р. Кови ; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
16.	Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Стивен Р. Кови ; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
17.	Кови С. Восьмой навык: от эффективности к величию / Стивен Р. Кови ; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
18.	Корнелиус Х. Выиграть может каждый / Х. Корнелиус, П. Фейер ; Пер. с англ. – М. : Стрингер, 1992. – 133 с.
19.	Крегер О. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе / О. Крегер, Тьюсон Дж. М. ; Пер. с англ. – М.: Персей, Вече, АСТ,1995. – 344 с.
20.	Лейхифф Дж. М.. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лейхифф, Дж.М. Пенроуз. ; Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2001. – 455 с.
21.	Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; Пер. с англ. - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
22.	Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; Пер с англ. - М. : Вильямс, 2008. – 677 с.
23.	Пиз А.. Новый язык телодвижений. Расширенная версия / А. Пиз, Б. Пиз ;Пер с англ. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. -345 с.

24.	Нельсон Б. 1001 способ признания и вознаграждения: полный справочник / Боб Нельсон, Дин Р. Спицер ; Пер с англ. – М.: М.: Издательский Дом «Вильямс», 2008. – 234 с.
25.	Ричи Ш. Управление мотивацией: Учебное пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин ; Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 342 с.
26.	Розенберг М. Язык жизни: ненасильственное общение / М.Розенберг: Пер. с англ. – М.: ООО Издательство «София», 2009.
27.	Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. Пособие / Т.О . Соломанидина – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 399 с.
28.	Спенсер – мл. Л. М. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер – мл., Сайн М. Спенсер ; Пер.с англ. – М. : НРРО, 2005. – 367 с.
29.	Уайтли Ф. Мотивация / Ф. Уайтли ; Пер. с англ. – М. Издательский дом «Вильямс», 2003. – 89 с.
30.	Управление по результатам / Общ. ред. и предисл. Я.А. Лейманна ; Пер. с финск. – М.: Издательская группа «Прогресс», 1993. – 320 с.
31.	Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. 17-модульная программа для менеджеров. Управление развитием организации. 9 модуль / С.Р. Филонович. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 287 с.
32.	Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн ; Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака – Спб: Питер, 2002. – 208 с.

в) информационные электронно-образовательные ресурсы:

№ п/п	Источник
33.	https://edu.vsu.ru/ – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
34.	http://www.lib.vsu.ru
35.	http://www.mevriz.ru
36.	http://www.ptpu.ru
37.	http://www.rjm.ru

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы (учебно-методические рекомендации, пособия, задачки, методические указания по выполнению практических (контрольных) работ и др.)

№ п/п	Источник
1.	Полякова О.Н. Методические рекомендации по использованию кейс-метода по дисциплинам «Теория и практика менеджмента», «Менеджмент», «Теория управления» для студентов бакалавров направлений 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04 «Государственное муниципальное управление». – Воронеж, ВГУ, 2015. – 16 с.

17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости)

Программа курса реализуется с применением дистанционных технологий посредством образовательного портала «Электронный университет ВГУ» « <https://edu.vsu.ru/>»

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

(при использовании лабораторного оборудования указывать полный перечень, при большом количестве оборудования можно вынести данный раздел в приложение к рабочей программе)

Медиапроектор, ноутбук

19. Фонд оценочных средств:

19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)

ПК-1	знать: теории управления деятельностью, организационного поведения, управления человеческими ресурсами организации	Все темы	Тест
	уметь: устанавливать цели и доводить до работников стандарты рабочего поведения, оценивать деятельность, осуществлять персонифицированное мотивационное управление, научать поведению работников, использовать эффективные технологии влияния и развития работников	Все темы	Тест, мини-проект по разработке критериев оценки деятельности работников, социально-психологические эксперименты «Индивидуальное восприятие», кейс «Дорога в ад»
	владеть (иметь навык(и)): методами управления деятельностью, поведением работников, навыками конструктивной обратной связи	Все темы	Тест, мини-проект по разработке критериев оценки деятельности работников, кейс «Дорога в ад»
ПК-2	знать: теорию управления деятельностью работников	Все темы	Тест
	уметь: разрабатывать СУЭД, адекватную стратегии организации, проектированию работ и организационной культуре	Все темы	Тест, мини-проект по разработке критериев оценки деятельности работников
	владеть (иметь навык(и)): методами управления деятельностью, развития работников в контексте стратегии организации	Все темы	Тест, мини-проект по разработке критериев оценки деятельности работников, кейс «Дорога в ад»
Промежуточная аттестация			Комплект КИМ (вопросы к зачету, тест)

19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Для оценивания результатов обучения на экзамене/**зачете** используются следующие показатели (ЗУНы из 19.1):

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом;
- 2) умение связывать теорию с практикой;
- 3) умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований;
- 4) умение применять теоретические знания при решении практических задач;
- 5) степень активности на занятиях;
- 6) посещение занятий.

Для оценивания результатов обучения на **зачете** используются следующие критерии оценки компетенций:

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Аттестация
<i>Обучающийся владеет теоретическими основами дисциплины, понятийным аппаратом, способен применять теоретические знания и умения для решения практических задач, проявляет разную степень активности на занятиях</i>	<i>Повышенный - пороговый уровни</i>	<i>Аттестован</i>
<i>Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные</i>	–	<i>Не аттестован</i>

знания в области теории, не способен применять теоретические знания и умения для решения практических задач, допускает грубые ошибки в использовании терминологического аппарата, проявляет пассивность (или отсутствует) на занятиях		
---	--	--

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

19.3.1 Перечень вопросов к зачету:

1. Сущность и цели управления деятельностью.
2. Связь системы управления эффективностью деятельности со стратегией бизнеса, проектированием работ и организационной культурой.
3. СУЭД как подсистема системы управления человеческими ресурсами организации.
4. Преимущества применения системы управления эффективностью деятельности для организации и работников.
5. Установление рабочих целей. Принципы SMART.
6. Критерии и методы оценки деятельности. Классификация оценочных методов.
7. Правила разработки критериев оценки.
8. Методы оценки личных и деловых качеств персонала. Проблемы использования субъективных методов оценки.
9. Влияние эффектов восприятия на оценку.
10. Методы оценки рабочего поведения.
11. Методы оценки результатов деятельности.
12. Сравнительные методы.
13. Интегрированный подход к оценке деятельности работников. Преимущества и недостатки различных методов оценки деятельности.
14. Потенциальные оценщики.
15. Круговая обратная связь: преимущества и недостатки.
16. Оценочные циклы и тематика оценочных бесед.
17. Оценочная беседа: процедура и содержание.
18. Связь оценки деятельности с системой вознаграждения.
19. Теории индивидуального развития.
20. Индивидуальное развитие в организации в рамках СУЭД.
21. Стили оценочных бесед по Н. Майеру. Ситуационные параметры, определяющие выбор стиля оценочной беседы.
22. Роли пользователей СУЭД, Компетенции оценщиков и оцениваемых, обеспечивающие эффективное проведение оценочных бесед.
23. Правила проведения конструктивной обратной связи.

19.3.2 Перечень практических заданий

19.3.2.1. Анализ кейса «Дорога в ад» согласно правилам проведения обратной связи.

Кейс «Дорога в ад»

Джон Бейкер, главный инженер компании «Боксит Кампани», находящейся на западе Индии в Баракании, заканчивал свои последние приготовления, чтобы покинуть свой пост. О его продвижении на должность руководителя производства в канадской горнорудной компании было объявлено месяц назад. И вот настал момент, когда все дела были приведены в порядок. Остался единственный нерешенный вопрос - проведение беседы с приемником Бейкера на посту главного инженера способным молодым бараканцем Матхевом Реналсом...

Критерии оценки работы студентов:

- оценку «зачтено «+»» получает студент, принимающий активное участие анализе оценочной беседы;
- оценку «зачтено» получает студент, принимающий участие анализе оценочной беседы;
- оценку «не зачтено» получает студент, отсутствующий на занятии.

19.3.2.2. Разработать систему внутриорганизационных стимулов для работников, адекватных группам потребностей по пирамиде А. Маслоу.

- оценку «зачтено «+»» получает студент, представивший качественный и полный ответ на задание.
- оценку «зачтено» получает студент, представивший неполный и / или некачественный ответ на задание;
- оценку «не зачтено» получает студент, не представивший работы или представивший ее не в соответствии с установленными форматом.

19.3.4 Тестовые задания (фрагменты)

ТЕСТ (фрагмент)

1. Укажите элемент, не входящий в систему управления эффективностью деятельности работников.
 - а) адаптация;
 - б) система вознаграждений;
 - в) оценка деятельности;
 - г) установление целей;
 - д) индивидуальное развитие.
2. Отметьте характеристики целей согласно принципам «SMART».
 - а) абстрактность;
 - б) неоднозначность;
 - в) специфичность;
 - г) измеримость;
 - д) реалистичность.
3. Искажение, связанное с устойчивым положительным или отрицательным восприятием человека, несмотря на разный характер его поведения, называется
 - а) эффектом «позитивного уклона»;
 - б) эффектом «новизны»;
 - в) эффектом «контраста»;
 - г) эффектом «проекции»;
 - д) эффектом «ореола».
4. Согласно Н. Майеру, какой из стилей проведения оценочных бесед предполагает высокую степень вовлечения оцениваемого в процесс оценки и планирования деятельности?
 - а) «разрешение проблем»;
 - б) «расскажи-послушай»;
 - в) «расскажи-продай».

Оценка тестов по пятибалльной системе	Диапазон правильных ответов по стобалльной системе
Отлично	83 -100 %
Хорошо	63 - 82 %
Удовлетворительно	43 - 62 %
Неудовлетворительно	42 и ниже

19.3.4 Перечень заданий для контрольных работ

Задание № 1: Мини-проект «Критерии оценки деятельности работников».

Задание: Разработать критерии оценки результатов труда и рабочего поведения для любой должности руководителя или специалиста с указанием способов оценивания.

Критерии оценки письменной работы по проекту:

- оценку «зачтено «+»» получает студент, представивший качественный и полный ответ на задание.
- оценку «зачтено» получает студент, представивший неполный и / или некачественный ответ на задание;
- оценку «не зачтено» получает студент, не представивший работы или представивший ее не в соответствии с установленными форматом.

Задание № 2: Выполнение письменной работы по кейсу «Дорога в ад» согласно алгоритму работы с кейсом (см. метод. рекомендации).

Критерии оценки письменной работы по кейсу:

- оценку «зачтено «+»» получает студент, представивший глубокий анализ ситуации согласно установленной структуре письменной работы по кейсу в методических рекомендациях или правильные и полные ответы на вопросы по кейсу;
- оценку «зачтено» получает студент, представивший поверхностный анализ ситуации согласно установленной структуре письменной работы по кейсу, неправильные или /и неполные ответы на вопросы по кейсу;
- «не зачтено» - студент, не представивший работы или представивший ее не в соответствии с установленными форматом или анализом.

19.3.5 Темы курсовых работ

19.3.6 Темы рефератов

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

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Текущая аттестация проводится в формах:

- защиты мини-проекта;
- письменной работы по кейсу и его обсуждения в студенческой группе;
- тестирования.

Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний и/или практическое(ие) задание(я), позволяющее(ие) оценить степень сформированности умений и(или) навыков.

При оценивании используются количественные и качественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация по дисциплинам (модулям) с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее ДОТ) проводится в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в форме экзамена.

Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации.