

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2026 10:36:21
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.17 Результативное управление

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент организаций

(наименование образовательной программы)

заочная форма обучения

(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Козлов Владислав Сергеевич, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.В.17 Результативное управление одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.17 Результативное управление обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)</i>	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
D/01.6 Формирование информационного взаимодействия руководителя с организациями, 07.002 «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 15 июня 2020 года	ПК-1	Способен осуществлять управление административно, хозяйственно, документационной и организационной поддержкой организации	ОПК-1.1	Осуществляет постановку операционных целей и задач подразделений поддержки организации	ПК-1.1. У-1 Умеет контролировать и организовывать процессы управления административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой; ПК-1.1. 3-2 Знает методы контроля бизнес-процессов
			ОПК-1.3	Принимает и организует выполнение управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата в рамках реализации операционной деятельности подразделений административной, хозяйственно	ПК-1.3. У-8 Умеет распределять между работниками полномочия, обязанности и ответственность за выполнение соответствующих задач, осуществлять проверку их выполнения; ПК-1.3. У-11 Умеет организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата;

№333н.				документационной и организационной поддержки	
			ОПК-1.4	Оценивает эффективность финансово-хозяйственной деятельности и выявляет резервы ее повышения	ПК-1.4. У-15 Умеет оценивать свою деятельность с точки зрения эффективности ее конечных результатов; ПК-1.4. 3-24 Знает структуру организации
	ПК-2	Способен разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления	ПК-2.8	Проверяет эффективность устранения и (или) предупреждения причин отклонений в ходе работы системы процессного управления	ПК-2.8. У-2 Умеет сопоставлять плановые и фактические показатели; ПК-2.8. У-9 Умеет производить расчет и оценку эффективности мероприятий

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 55 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 20 ак.час на лекции и 24 ак.час на практические занятия. 71 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.17 Результативное управление реализуется на 2-ом курсе в 4-ом семестре после изучения дисциплин:

- Риск-менеджмент
- Основы бизнес-лингвистики и теории переговоров

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ															
Тема 1.1	Введение в результативное управление	16	2		2							12	Доклад, Тестирование		
Тема 1.2	Процесс результативного управления	18	2		2							14	Тестирование, Контрольное задание		

Тема 1.3.	Управление результативностью и человеческий капитал	16											16	Тестирование, Контрольное задание
Тема 1.4.	Базовые элементы результативного управления	16											16	Тестирование, Контрольное задание
РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ														
Тема 2.1	Управление конфликтами и стрессами	18	2			2							14	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.2	Оценка персонала	17				2							15	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.3.	Управление результативностью организации	16											16	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.4.	Результативное управление и развитие сотрудников	18	2			2							14	Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		9								9				Зачет
Итого		144	8			24			2	9		18	117	

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Тема 1.1. Введение в результативное управление. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

В теме раскрывается сущность категории «результативное управление» (performance management) как системы управления, ориентированной на достижение измеримых целей и максимизацию ценности для стейкхолдеров. Рассматриваются базовые модели результативного управления: управление по целям (MBO, П. Друкер), сбалансированная система показателей (BSC, Р. Каплан, Д. Нортон), система ключевых показателей эффективности (KPI), их сильные стороны и ограничения. Анализируются факторы внешней и внутренней среды, влияющие на результативность организации, а также причины снижения эффективности в отсутствие системного подхода. Особое внимание уделяется взаимосвязи между результативностью (достижение целей) и эффективностью (оптимальное использование ресурсов). Исследуется роль стратегического целеполагания как основы для каскадирования целей на все уровни управления. Формируется понимание результативного управления как непрерывного цикла планирования, мониторинга, оценки и корректировки, требующего интеграции с процессами мотивации и развития персонала.

Тема 1.2. Процесс результативного управления. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

Тема фокусируется на процессных аспектах результативного управления как циклической последовательности управленческих решений. Изучается классический цикл результативного управления: планирование результатов (постановка целей по SMART), мониторинг текущей деятельности (сбор данных о прогрессе), периодическая оценка (промежуточный и итоговый контроль), обратная связь (коучинг, корректировка поведения), вознаграждение по результатам. Анализируются типичные разрывы в цикле результативного управления: отсутствие каскадирования целей, редкая обратная связь, субъективная оценка, разрыв между оценкой и вознаграждением. Рассматриваются методы каскадирования целей от стратегического уровня до индивидуальных планов сотрудников (декомпозиция, согласование, выравнивание). Особое внимание уделяется роли регулярных встреч по результативности (performance review meetings) как инструмента синхронизации усилий и раннего выявления отклонений. Формируется понимание процесса результативного управления как механизма, связывающего стратегию, операционную деятельность и мотивацию персонала в единую систему.

Тема 1.3. Управление результативностью и человеческий капитал. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

Тема посвящена взаимосвязи между результативным управлением и управлением человеческим капиталом как ключевыми факторами организационной эффективности. Рассматривается человеческий капитал как совокупность знаний, навыков, компетенций и мотивации сотрудников, создающих экономическую ценность. Анализируются модели компетенций как основа для оценки и развития персонала в системе результативного управления: профили компетенций, уровни владения, методы оценки (ассесмент-центр, 360 градусов). Исследуются методы идентификации и удержания талантов (talent management): кадровый резерв, индивидуальные планы развития (ИПР), программы наставничества. Особое внимание уделяется психологическим аспектам результативного управления: восприятие справедливости оценки, мотивация к достижению целей, влияние обратной связи на самооффективность. Формируется понимание человеческого капитала как источника устойчивого конкурентного преимущества, требующего системных инвестиций в развитие и мотивацию.

Тема 1.4. Базовые элементы результативного управления. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

Тема систематизирует базовые элементы, образующие инфраструктуру результативного управления. Рассматриваются постановка целей (SMART-критерии: конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность во времени) как фундамент системы. Анализируются ключевые показатели эффективности (KPI): требования к KPI (измеримость, достижимость, привязка к целям), типы KPI (опережающие и запаздывающие, количественные и качественные, операционные и стратегические). Исследуются методы сбора и обработки данных для мониторинга результативности: автоматизированные дашборды, пульс-опросы, периодическая отчетность. Особое внимание уделяется обратной связи как критическому элементу результативного управления: принципы эффективной обратной связи (своевременность, конкретность, конструктивность, двухсторонность), формат COIN/SBI, роль коучинга в улучшении результатов. Формируются практические инструменты внедрения базовых элементов результативного управления: матрица целей и KPI, шаблоны планов результативности, регламенты оценочных встреч.

РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Тема 2.1. Управление конфликтами и стрессами. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

В теме раскрывается взаимосвязь между результативным управлением и психологическим климатом в коллективе. Рассматриваются типы конфликтов в организациях: когнитивные (содержательные, деловые) и аффективные (эмоциональные, межличностные), их влияние на результативность. Анализируются причины возникновения конфликтов в системах результативного управления: субъективность оценки, противоречивость KPI, несправедливое распределение

вознаграждения, ролевая неопределённость. Исследуются методы диагностики конфликтов: наблюдение, социометрия, опросник Томаса – Килманна (стили поведения в конфликте). Особое внимание уделяется стратегиям разрешения конфликтов: сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление, конкуренция — критерии выбора стратегии в зависимости от ситуации. Рассматривается стресс как фактор снижения результативности: источники стресса в результативном управлении (высокие цели, частые оценки, дефицит времени), методы профилактики стресса (планирование нагрузки, обучение тайм-менеджменту, создание поддерживающей среды). Формируются практические инструменты управления конфликтами и стрессами для повышения результативности команд.

Тема 2.2. Оценка персонала. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

Тема фокусируется на методах и инструментах оценки персонала как ключевом элементе результативного управления. Изучаются цели оценки персонала: определение соответствия компетенций требованиям должности, выявление зон развития, обоснование кадровых решений (повышение, обучение, ротация, увольнение), мотивация сотрудников. Анализируются методы оценки персонала: ассесмент-центр (комплексная оценка компетенций в модельных ситуациях), 360 градусов (многоуровневая обратная связь), метод критических инцидентов, шкалы наблюдения поведения (BOS), самооценка и экзамен. Рассматриваются типичные ошибки оценки: эффект ореола (перенос общего впечатления на частные оценки), эффект недавности (учёт только последних событий), центральная тенденция (усреднение всех оценок), строгость/мягкость оценивания. Особое внимание уделяется связи оценки персонала с системой материального и нематериального стимулирования: грейдирование, переменная часть оплаты труда, бонусы за достижение целей. Формируются практические рекомендации по проведению оценочных процедур: подготовка, проведение, документирование, обжалование результатов.

Тема 2.3. Управление результативностью организации. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

Тема посвящена управлению результативностью на уровне организации как целостной системы. Рассматриваются организационные показатели результативности: финансовые (ROI, ROE, EBITDA margin, прибыль, выручка), рыночные (доля рынка, NPS, CSI, лояльность клиентов), операционные (производительность труда, время цикла, уровень дефектности), инновационные (доля новых продуктов, количество патентов, скорость вывода на рынок). Анализируются методы бенчмаркинга (сравнение с лучшими практиками) и GAP-анализа (выявление разрывов между текущими и целевыми показателями) как инструменты диагностики организационной результативности. Исследуется сбалансированная система показателей (BSC) как инструмент связывания стратегии и операционной деятельности с помощью карты стратегических целей. Особое внимание уделяется организационному дизайну результативного управления: распределение ответственности между функциональными и процессными ролями, координация между подразделениями, интеграция систем KPI. Формируются подходы к проведению стратегических сессий по определению приоритетов результативности на следующий период.

Тема 2.4. Результативное управление и развитие сотрудников. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

В теме раскрывается связь между оценкой результативности, выявлением потребностей в развитии и планированием карьеры сотрудников. Рассматривается индивидуальный план развития (ИПР) как инструмент, связывающий результаты оценки и зоны роста: структура ИПР (цели развития, конкретные мероприятия, сроки, ответственный, критерии успеха), процесс согласования и мониторинга. Анализируются методы развития сотрудников на рабочем месте: обучение действием (action learning), ротация, расширение зоны ответственности, наставничество и коучинг, участие в проектах. Исследуются формальные программы развития: внешние курсы и сертификации, внутренние тренинги, дистанционное обучение, программы MBA и профессиональной переподготовки. Особое внимание уделяется карьерному планированию: построение карьерных карт (вертикальный и горизонтальный рост), формирование кадрового резерва, критерии включения в резерв, согласование карьерных ожиданий сотрудника и возможностей организации. Формируется понимание развития сотрудников как инвестиции в человеческий капитал, повышающей долгосрочную результативность организации.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.17 Результативное управление входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

<p>правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>		<p>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАА или 135).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.17 Результативное управление используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, контрольные задания по разделам):

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и

	допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

Критерии оценивания контрольных заданий:

Баллы	Описание критерия
5	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-2	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контроля знаний по разделу):

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Тема 1.1. Введение в результативное управление. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-

2.8

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что понимается под «результативным управлением» (performance management)?
 - а) процесс управления финансами организации;
 - б) система управления, ориентированная на достижение измеримых целей и максимизацию ценности для стейкхолдеров;
 - в) управление кадровым делопроизводством;
 - г) процесс закупки оборудования;
 - д) система бухгалтерского учёта.
2. С именем какого автора связано возникновение концепции управления по целям (МВО)?
 - а) Э. Деминг;
 - б) П. Друкер;
 - в) М. Хаммер;
 - г) Дж. Коттер;
 - д) Р. Каплан.
3. Что из перечисленного характеризует результативность (effectiveness) в отличие от эффективности (efficiency)?
 - а) оптимальное использование ресурсов;
 - б) минимизация затрат на единицу продукции;
 - в) степень достижения поставленных целей;
 - г) скорость выполнения операций;
 - д) количество произведённой продукции.
4. Что такое «сбалансированная система показателей» (BSC)?
 - а) система учёта рабочего времени;
 - б) система стратегического управления, связывающая цели организации с показателями в четырёх перспективах;
 - в) бухгалтерская отчётность;
 - г) система мотивации персонала;
 - д) система управления качеством.
5. Какой термин обозначает разрыв между текущими и целевыми показателями результативности?
 - а) SWOT-разрыв;
 - б) GAP-анализ;
 - в) PEST-разрыв;
 - г) SMART-разрыв;
 - д) ROI-разрыв.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать

предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два понятия являются ключевыми в результативном управлении?

- а) результативность (степень достижения целей);
- б) эффективность (оптимальное использование ресурсов);
- в) красочность отчётов;
- г) количество изданных приказов;
- д) длина заседаний.

Какие две перспективы входят в сбалансированную систему показателей (BSC) Р. Каплана и Д. Нортон?

- а) финансовая перспектива;
- б) клиентская перспектива;
- в) перспектива поставщиков;
- г) перспектива внешней среды;
- д) перспектива конкурентов.

Какие два критерия используются для оценки результативности организации?

- а) достижение стратегических целей;
- б) удовлетворённость ключевых стейкхолдеров;
- в) количество проведённых совещаний;
- г) объём бумажного документооборота;
- д) размер кабинета руководителя.

Какие два фактора наиболее часто являются причинами снижения результативности организации?

- а) отсутствие системного целеполагания;
- б) разрыв между стратегией и операционной деятельностью;
- в) полное отсутствие сотрудников;
- г) идеальная система мотивации;
- д) точное совпадение целей всех уровней.

Какие два условия повышают результативность управления организацией?

- а) каскадирование целей от стратегического до операционного уровня;
- б) регулярный мониторинг и обратная связь;
- в) сокрытие информации о результатах от сотрудников;
- г) отсутствие связи между оценкой и вознаграждением;
- д) разовая постановка целей без последующего контроля.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов цикла результативного управления:

- а) оценка результатов;
- б) обратная связь и корректировка;
- в) планирование целей;
- г) мониторинг выполнения.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность каскадирования целей (от высшего уровня к низшему):

- а) цели организации (стратегические);
- б) операционные цели сотрудников;
- в) цели подразделений;
- г) цели процессов.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите перспективы BSC в порядке каскадирования (сверху вниз):

- а) перспектива обучения и развития;
- б) финансовая перспектива;
- в) клиентская перспектива;
- г) перспектива внутренних бизнес-процессов.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Определите последовательность шагов при проведении GAP-анализа результативности:

- а) определение целевых показателей;
- б) анализ текущих показателей;
- в) выявление разрывов и их причин;
- г) разработка мероприятий по ликвидации разрывов.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность этапов внедрения результативного управления:

- а) разработка системы KPI;
- б) обучение персонала;
- в) определение стратегических целей;
- г) каскадирование целей на все уровни.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Введение в результативное управление: методология, модели, практика внедрения».

Шесть групповых докладов с обсуждением сущности результативного управления, моделей (MBO, BSC, KPI), отличий результативности от эффективности, а также факторов, влияющих на результативность организации.

Тематика докладов:

1. Сущность, цели и задачи результативного управления в системе менеджмента организации: отличия результативности от эффективности, роль в достижении стратегических целей
2. Классификация и сравнительный анализ моделей результативного управления: управление по целям (MBO, П. Друкер), сбалансированная система показателей (BSC, Р. Каплан, Д. Нортон), система KPI — преимущества и ограничения
3. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на результативность организации: методы диагностики, оценка силы влияния, прогнозирование последствий
4. GAP-анализ как инструмент выявления разрывов в результативности: этапы проведения, методы расчёта, интерпретация результатов
5. Критерии оценки результативности управленческих решений: система показателей, сбалансированность метрик, учёт интересов стейкхолдеров
6. Системный подход к результативному управлению: принципы интеграции стратегии, операционной деятельности и мотивации персонала

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Дайте определение результативного управления. В чём отличие результативности от эффективности? Приведите примеры.

Вопрос 2. Каковы основные модели результативного управления? Назовите не менее трёх моделей и кратко охарактеризуйте каждую.

Вопрос 3. В чём суть управления по целям (MBO) П. Друкера? Каковы основные этапы цикла MBO?

Вопрос 4. Что представляет собой сбалансированная система показателей (BSC)? Какие четыре перспективы она включает?

Вопрос 5. Каковы основные этапы цикла результативного управления? Раскройте содержание каждого этапа.

Вопрос 6. Что такое каскадирование целей? Как оно осуществляется от стратегического уровня до операционного?

Вопрос 7. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на результативность организации? Назовите не менее пяти факторов.

Вопрос 8. В чём суть GAP-анализа? Как он применяется для диагностики результативности?

Вопрос 9. Какие типичные ошибки допускаются при внедрении результативного управления? Назовите не менее четырёх ошибок.

Вопрос 10. Какие критерии используются для оценки успешности внедрения результативного управления в организации?

Тема 1.2. Процесс результативного управления. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что является первым этапом цикла результативного управления?
 - а) оценка результатов;
 - б) обратная связь;
 - в) планирование целей;
 - г) вознаграждение;
 - д) мониторинг.
2. Какой критерий SMART означает, что цель должна иметь количественный способ измерения прогресса?
 - а) Specific (конкретность);
 - б) Measurable (измеримость);
 - в) Achievable (достижимость);
 - г) Relevant (релевантность);
 - д) Time-bound (ограниченность во времени).
3. Что такое «регулярные встречи по результативности» (performance review meetings)?
 - а) ежегодные собрания акционеров;
 - б) периодические встречи руководителя с подчинёнными для обсуждения прогресса и корректировки действий;
 - в) совещания по закупке оборудования;
 - г) встречи с поставщиками;
 - д) корпоративные праздники.
4. Какое понятие описывает разрыв между стратегическими целями и операционными показателями из-за отсутствия декомпозиции?
 - а) стратегический разрыв;
 - б) операционный разрыв;
 - в) коммуникационный разрыв;
 - г) мотивационный разрыв;
 - д) бюджетный разрыв.
5. Что из перечисленного НЕ является этапом цикла результативного управления?
 - а) планирование целей;
 - б) мониторинг выполнения;
 - в) выбор поставщика канцелярии;

- г) обратная связь и корректировка;
- д) оценка результатов.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выберите несколько правильных ответов. Запишите только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два элемента входят в SMART-критерии постановки целей?

- а) конкретность (Specific);
- б) измеримость (Measurable);
- в) красочность (Colorful);
- г) эфемерность (Ephemeral);
- д) неограниченность (Unlimited).

Какие два типа встреч по результативности являются наиболее распространёнными?

- а) ежегодная итоговая оценка;
- б) ежеквартальная промежуточная встреча;
- в) ежедневное планерное совещание;
- г) встреча по выбору поставщика;
- д) стратегическая сессия раз в 5 лет.

Какие два метода используются для каскадирования целей?

- а) декомпозиция (разбивка крупных целей на подцели);
- б) согласование (выравнивание целей смежных подразделений);
- в) игнорирование (цели не связаны между собой);
- г) изоляция (каждый отдел ставит свои цели независимо);
- д) случайный выбор.

Какие два признака указывают на эффективный процесс результативного управления?

- а) цели прозрачны и понятны всем сотрудникам;
- б) обратная связь предоставляется регулярно и конструктивно;
- в) цели меняются хаотично без объяснения причин;
- г) обратная связь даётся один раз в год формально;
- д) сотрудники не знают своих KPI.

Какие два элемента обязательны для эффективной системы мониторинга результативности?

- а) регулярный сбор данных о прогрессе;
- б) автоматизированные дашборды с ключевыми показателями;
- в) полное отсутствие измеримых показателей;
- г) субъективная оценка без данных;
- д) разовый контроль в конце периода.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Постройте верную последовательность из предложенных элементов. Запишите буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов цикла результативного управления:

- а) мониторинг прогресса;
- б) планирование целей;
- в) оценка результатов;
- г) обратная связь и корректировка.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы каскадирования целей в правильной последовательности:

- а) определение целей подразделений;
- б) формулирование стратегических целей организации;
- в) определение операционных целей сотрудников;
- г) согласование целей между подразделениями.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Определите последовательность SMART-критериев при формулировании цели (в порядке проверки):

- а) измеримость (Measurable);
- б) конкретность (Specific);
- в) достижимость (Achievable);
- г) ограниченность во времени (Time-bound);
- д) релевантность (Relevant).

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность проведения встречи по результативности:

- а) анализ достигнутых результатов;
- б) обсуждение причин отклонений;
- в) постановка целей на следующий период;
- г) формирование плана корректирующих действий.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы внедрения системы мониторинга результативности:

- а) выбор инструментов сбора данных;
- б) определение показателей для мониторинга;
- в) разработка регламента периодичности;
- г) настройка дашбордов и отчётности.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Процесс результативного управления: цикл, каскадирование, мониторинг и обратная связь».

Шесть групповых докладов с обсуждением цикла результативного управления, SMART-критериев, методов каскадирования целей, типов встреч по результативности, а также инструментов мониторинга и обратной связи.

Тематика докладов:

1. Цикл результативного управления: планирование, мониторинг, оценка, обратная связь — содержание этапов, типичные разрывы и методы их устранения
2. SMART-критерии постановки целей в результативном управлении: каждый критерий (конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность во времени), примеры корректных и некорректных формулировок
3. Каскадирование целей как механизм связывания стратегии и операционной деятельности: методы декомпозиции, согласования и выравнивания, типичные ошибки
4. Регулярные встречи по результативности: типы (ежеквартальные, ежемесячные, еженедельные), структура встречи, роль руководителя как коуча, документирование результатов
5. Мониторинг и контроль в результативном управлении: методы сбора данных, автоматизированные дашборды, периодичность контроля, работа с отклонениями
6. Обратная связь как критический элемент результативного управления: принципы эффективной обратной связи (своевременность, конкретность, конструктивность), формат COIN/SBI, связь с мотивацией

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Каковы основные этапы цикла результативного управления? Раскройте содержание каждого этапа.

Вопрос 2. Что такое SMART-критерии постановки целей? Раскройте каждый критерий и приведите примеры.

Вопрос 3. Что такое каскадирование целей? Как оно осуществляется и почему необходимо для результативного управления?

Вопрос 4. Какие типы встреч по результативности существуют? Какова их периодичность и цели?

Вопрос 5. Какие методы используются для сбора данных о прогрессе выполнения целей? Назовите не менее четырёх методов.

Вопрос 6. Что такое «обратная связь» в контексте результативного управления? Каким принципам должна соответствовать эффективная обратная связь?

Вопрос 7. Какие форматы обратной связи наиболее эффективны? Опишите модель COIN/SBI.

Вопрос 8. Какие типичные ошибки допускаются при проведении встреч по результативности? Назовите не менее четырёх ошибок.

Вопрос 9. Как выстроить систему мониторинга результативности? Какие инструменты для этого используются?

Вопрос 10. Как связаны между собой планирование, мониторинг и обратная связь в цикле результативного управления?

Тема 1.3. Управление результативностью и человеческий капитал. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что понимается под «человеческим капиталом»?

- а) здания и оборудование организации;
- б) совокупность знаний, навыков, компетенций и мотивации сотрудников, создающих экономическую ценность;
- в) финансовые активы организации;
- г) складские запасы;
- д) дебиторская задолженность.

2. Что такое «модель компетенций»?

- а) описание должностных обязанностей;
- б) структурированный набор знаний, умений, навыков и личностных качеств, необходимых для успешного выполнения работы;
- в) штатное расписание;
- г) план обучения персонала;
- д) система оплаты труда.

3. Какой метод оценки персонала предполагает сбор обратной связи от руководителя, коллег, подчинённых и самооценку?

- а) ассесмент-центр;
- б) 360 градусов;
- в) метод критических инцидентов;
- г) интервью по компетенциям;
- д) тестирование.

4. Что такое «кадровый резерв»?

- а) список всех сотрудников организации;
- б) группа перспективных сотрудников, потенциально готовых к занятию ключевых должностей;
- в) отдел кадров;

- г) база данных резюме соискателей;
- д) план увольнений.

5. Какой термин описывает процесс идентификации, развития и удержания ключевых сотрудников, критически важных для успеха организации?

- а) рекрутинг;
- б) аутсорсинг;
- в) управление талантами (talent management);
- г) аутстаффинг;
- д) хедхантинг.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выберите несколько правильных ответов. Запишите только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два элемента входят в структуру человеческого капитала?

- а) знания и навыки сотрудников;
- б) мотивация и вовлечённость;
- в) здания и сооружения;
- г) оборудование и технологии;
- д) запасы сырья.

Какие два метода оценки персонала относятся к субъективным (основанным на мнении людей)?

- а) ассесмент-центр;
- б) 360 градусов;
- в) расчёт КРІ;
- г) статистический анализ;
- д) бухгалтерский учёт.

Какие два инструмента используются для развития человеческого капитала?

- а) индивидуальные планы развития (ИПР);
- б) программы наставничества (менторинг);
- в) сокращение штата;
- г) игнорирование обучения;
- д) формальная оценка без развития.

Какие два критерия используются для включения сотрудника в кадровый резерв?

- а) высокие текущие результаты;
- б) высокий потенциал развития;
- в) большой стаж работы (независимо от результатов);
- г) возраст старше 55 лет;
- д) отсутствие образования.

Какие два психологических фактора влияют на результативность сотрудника?

- а) самооэффективность (вера в свои силы);
- б) локус контроля (убеждение о причинах успехов/неудач);
- в) цвет рабочего стола;
- г) марка автомобиля;
- д) длина рабочего дня.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Постройте верную последовательность из предложенных элементов. Запишите буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов управления человеческим капиталом в цикле результативного управления:

- а) развитие и обучение;
- б) оценка результативности;
- в) постановка целей;
- г) обратная связь и корректировка.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы разработки модели компетенций:

- а) определение перечня компетенций;
- б) описание уровней владения каждой компетенцией;
- в) анализ стратегии и требований должностей;
- г) валидация модели с экспертами.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Определите последовательность шагов при проведении ассесмент-центра:

- а) моделирование рабочих ситуаций;
- б) наблюдение и оценка экспертами;
- в) постановка целей оценки;
- г) итоговое заключение и рекомендации.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность формирования кадрового резерва:

- а) оценка кандидатов;
- б) определение ключевых должностей;
- в) обучение и развитие резервистов;
- г) включение в кадровый резерв.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы управления талантами:

- а) развитие и обучение;
- б) идентификация талантов;
- в) удержание и мотивация;
- г) планирование карьеры.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Управление результативностью и человеческий капитал: модели, методы и инструменты развития персонала».

Шесть групповых докладов с обсуждением понятия человеческого капитала, моделей компетенций, методов оценки персонала, управления талантами, кадрового резерва и индивидуальных планов развития.

Тематика докладов:

1. Человеческий капитал как фактор результативности: сущность, структура (знания, навыки, мотивация), методы оценки, связь с организационной эффективностью
2. Модели компетенций в результативном управлении: типы компетенций (корпоративные, управленческие, профессиональные), уровни владения, разработка и валидация модели
3. Методы оценки персонала: ассесмент-центр (комплексная оценка в модельных ситуациях), 360 градусов (многоуровневая обратная связь), метод критических инцидентов — сравнительный анализ
4. Управление талантами: идентификация ключевых сотрудников, критерии отбора (результаты + потенциал), программы развития и удержания, карьерное планирование
5. Кадровый резерв как инструмент управления человеческим капиталом: методы формирования, оценка кандидатов, развитие резервистов, эффективность ротации
6. Индивидуальные планы развития (ИПР) в результативном управлении: структура ИПР (цели развития, мероприятия, сроки, критерии успеха), связь с оценкой результативности, мониторинг выполнения

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что такое человеческий капитал? Из каких компонентов он состоит и как влияет на результативность организации?

Вопрос 2. Что такое модель компетенций? Какие типы компетенций существуют (корпоративные, управленческие, профессиональные)?

Вопрос 3. Какие методы оценки персонала используются в результативном управлении? Назовите не менее четырех методов.

Вопрос 4. В чём суть метода оценки «360 градусов»? Каковы его преимущества и ограничения?

Вопрос 5. Что такое ассессмент-центр? Как он проводится и для каких целей используется?

Вопрос 6. Что понимается под «управлением талантами»? Каковы основные этапы этого процесса?

Вопрос 7. Какие критерии используются для идентификации талантов? Что такое матрица «результативность – потенциал»?

Вопрос 8. Что такое кадровый резерв? Как он формируется и какие методы развития резервистов применяются?

Вопрос 9. Что такое индивидуальный план развития (ИПР)? Какова его структура и как он связан с оценкой результативности?

Вопрос 10. Как психологические факторы (самоэффективность, локус контроля) влияют на результативность сотрудника?

Тема 1.4. Базовые элементы результативного управления. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что такое KPI (Key Performance Indicator)?
 - а) ключевой показатель эффективности, измеримый индикатор достижения целей;
 - б) система управления персоналом;
 - в) название информационной системы;
 - г) бюджет процесса;
 - д) должность владельца процесса.
2. Какое требование предъявляется к качественному KPI?
 - а) измеримость и объективность;
 - б) субъективность и размытость;
 - в) произвольность выбора;
 - г) отсутствие связи с целями;
 - д) нереалистичность целевых значений.
3. Что такое «опережающий показатель» (leading indicator) в результативном управлении?
 - а) показатель, отражающий прошлые результаты;
 - б) показатель, прогнозирующий будущую результативность;
 - в) показатель, не связанный с целями;
 - г) показатель, который невозможно измерить;
 - д) показатель, измеряемый раз в год.
4. Что такое «запаздывающий показатель» (lagging indicator)?
 - а) показатель, отражающий достигнутые результаты (прошлое);
 - б) показатель, прогнозирующий будущее;
 - в) показатель, измеряемый ежедневно;

- г) субъективная оценка;
- д) качественная характеристика.

5. Какой формат обратной связи описывает последовательность: Контекст – Наблюдение – Влияние – Запрос?

- а) SMART;
- б) COIN;
- в) BSC;
- г) MBO;
- д) KPI.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два требования предъявляются к KPI в результативном управлении?

- а) измеримость (наличие способа количественной оценки);
- б) достижимость (реалистичность целевых значений);
- в) субъективность (зависимость от настроения оценивающего);
- г) произвольность (выбор наугад);
- д) бесконечность (отсутствие временных рамок).

Какие два типа KPI выделяют по временному горизонту?

- а) опережающие (leading indicators);
- б) запаздывающие (lagging indicators);
- в) рандомные (random indicators);
- г) фиктивные (dummy indicators);
- д) эфемерные (ephemeral indicators).

Какие два элемента входят в состав плана результативности сотрудника?

- а) цели и KPI;
- б) план развития (ИПР);
- в) расписание отпусков;
- г) список поставщиков;
- д) меню столовой.

Какие два принципа эффективной обратной связи являются ключевыми?

- а) своевременность (обратная связь сразу после события);
- б) конкретность (ссылка на наблюдаемое поведение);
- в) отложенность (обратная связь через полгода);
- г) обобщённость («вы всегда так делаете»);
- д) оценочность («вы плохой сотрудник»).

Какие два элемента входят в формат обратной связи SBI (Situation – Behavior – Impact)?

- а) ситуация (контекст события);
- б) поведение (наблюдаемое действие);
- в) общая оценка личности;
- г) сравнение с другими сотрудниками;
- д) цвет одежды сотрудника.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность разработки системы KPI:

- а) выбор показателей для каждой цели;

- б) определение стратегических целей;
- в) установление целевых значений;
- г) каскадирование целей до уровня процессов и сотрудников.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы предоставления обратной связи по модели COIN:

- а) Влияние (Impact) — объяснение последствий поведения;
- б) Контекст (Context) — описание ситуации;
- в) Запрос (Next) — предложение и обсуждение следующего шага;
- г) Наблюдение (Observation) — описание наблюдаемого поведения.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Определите последовательность действий при проведении оценочной встречи:

- а) анализ достигнутых результатов;
- б) предоставление обратной связи;
- в) обсуждение плана развития на следующий период;
- г) подведение итогов и фиксация договорённостей.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность приоритетности KPI (от высшей к низшей):

- а) индивидуальные KPI сотрудника;
- б) стратегические KPI организации;
- в) KPI подразделения;
- г) KPI процесса.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы построения дашборда результативности:

- а) выбор инструмента визуализации;
- б) определение целевых аудиторий и их потребностей;
- в) подбор источников данных;
- г) разработка прототипа и тестирование.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Базовые элементы результативного управления: цели, KPI, обратная связь и дашборды».

Шесть групповых докладов с обсуждением постановки целей, системы KPI (опережающие и запаздывающие показатели), принципов обратной связи (COIN, SBI), форматов оценочных встреч и инструментов визуализации результативности.

Тематика докладов:

1. Постановка целей как базовый элемент результативного управления: SMART-критерии, методы каскадирования, связь со стратегией, типичные ошибки формулирования
2. Система KPI в результативном управлении: требования к KPI, типы (опережающие и запаздывающие, количественные и качественные), выбор целевых значений, источники данных
3. Обратная связь как элемент результативного управления: принципы эффективной обратной связи (своевременность, конкретность, конструктивность), модели COIN и SBI, разбор примеров
4. Форматы оценочных встреч: ежегодная итоговая оценка, ежеквартальные промежуточные встречи, еженедельные оперативные встречи — цели, структура, документирование
5. Дашборды результативности: принципы построения (лаконичность, визуализация, адаптация под аудиторию), инструменты (Power BI, Tableau, Excel), примеры эффективных дашбордов

6. Интеграция базовых элементов результативности в единую систему: связь целей, KPI, обратной связи и оценки, цикличность процессов, ответственность участников

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что такое KPI? Какие требования предъявляются к ключевым показателям эффективности?

Вопрос 2. В чём отличие опережающих показателей (leading indicators) от запаздывающих (lagging indicators)? Приведите примеры.

Вопрос 3. Как разработать систему KPI для организации? Каковы основные этапы?

Вопрос 4. Что такое дашборд результативности? Каким принципам должен соответствовать эффективный дашборд?

Вопрос 5. Каковы принципы эффективной обратной связи? Назовите не менее пяти принципов.

Вопрос 6. Что такое модель обратной связи COIN? Раскройте содержание каждого элемента.

Вопрос 7. Что такое модель обратной связи SBI? Чем она отличается от COIN?

Вопрос 8. Какова структура плана результативности сотрудника? Какие элементы обязательно должны присутствовать?

Вопрос 9. Как проводится оценочная встреча? Какие этапы включает этот процесс?

Вопрос 10. Как связаны между собой цели, KPI, обратная связь и оценка в результативном управлении?

РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Тема 2.1. Управление конфликтами и стрессами. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой тип конфликта связан с различиями в ценностях, взглядах и личных качествах участников?

- а) когнитивный (содержательный);
- б) аффективный (эмоциональный);
- в) структурный;
- г) ролевой;
- д) ресурсный.

2. Какой стиль поведения в конфликте по Томасу – Килманну характеризуется высоким стремлением к удовлетворению своих интересов и низким — к чужим?

- а) сотрудничество;
- б) компромисс;
- в) избегание;
- г) приспособление;
- д) конкуренция.

3. Что из перечисленного является типичным источником стресса в результативном управлении?

- а) чёткие и достижимые цели;
- б) регулярная конструктивная обратная связь;
- в) нереалистично высокие цели (стресс-цели);
- г) поддержка руководителя;
- д) справедливая система оценки.

4. Какой метод управления стрессом относится к организационному уровню?
- а) медитация;
 - б) спорт;
 - в) оптимизация рабочей нагрузки;
 - г) дыхательные практики;
 - д) психотерапия.

5. Что такое «аффективный конфликт»?
- а) конфликт по поводу распределения ресурсов;
 - б) эмоциональный, межличностный конфликт, основанный на личной неприязни;
 - в) конфликт по поводу способов выполнения задачи;
 - г) конфликт из-за неопределённости ролей;
 - д) конфликт между целями подразделений.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два типа конфликтов выделяют по природе возникновения?

- а) когнитивные (деловые, содержательные);
- б) аффективные (эмоциональные, межличностные);
- в) синтетические;
- г) искусственные;
- д) спонтанные.

Какие две стратегии поведения в конфликте по Томасу – Килманну характеризуются высокой кооперацией?

- а) конкуренция;
- б) сотрудничество;
- в) избегание;
- г) приспособление;
- д) компромисс.

Какие два фактора могут вызывать стресс в системе результативного управления?

- а) высокая неопределённость целей;
- б) несправедливая система оценки;
- в) чёткие и достижимые КРІ;
- г) регулярная конструктивная обратная связь;
- д) поддержка руководителя.

Какие два метода профилактики стресса на индивидуальном уровне являются наиболее эффективными?

- а) тайм-менеджмент и планирование нагрузки;
- б) развитие эмоционального интеллекта;
- в) игнорирование проблемы;
- г) увеличение рабочего дня;
- д) постоянная работа без выходных.

Какие два метода диагностики конфликтов используются в организации?

- а) наблюдение за поведением членов команды;
- б) опросник Томаса – Килманна;
- в) бухгалтерский баланс;
- г) расчёт амортизации;
- д) бюджетный контроль.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитайте предложенные варианты

ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов разрешения конфликта:

- а) анализ причин конфликта;
- б) выбор стратегии разрешения;
- в) реализация выбранного решения;
- г) оценка эффективности разрешения.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите стили поведения в конфликте по Томасу – Килманну в порядке возрастания assertiveness (настойчивости):

- а) избегание;
- б) сотрудничество;
- в) приспособление;
- г) конкуренция.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Определите последовательность действий руководителя при возникновении аффективного конфликта в команде:

- а) разделение конфликтующих сторон;
- б) индивидуальные беседы для выяснения причин;
- в) фасилитация совместного диалога;
- г) выработка соглашения о дальнейшем взаимодействии.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность этапов управления стрессом на организационном уровне:

- а) мониторинг уровня стресса среди сотрудников;
- б) выявление источников стресса;
- в) разработка мероприятий по снижению стресса;
- г) оценка эффективности мероприятий.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы коучинга сотрудника, испытывающего стресс из-за неопределённости целей:

- а) прояснение текущей ситуации;
- б) постановка чётких, измеримых целей;
- в) выявление источников неопределённости;
- г) разработка плана действий по снижению неопределённости.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Управление конфликтами и стрессами в результативном управлении».

Шесть групповых докладов с обсуждением типов конфликтов, их причин в системах результативного управления, стилей поведения в конфликте (Томас – Килманн), методов диагностики, а также источников стресса и методов профилактики.

Тематика докладов:

1. Типология конфликтов в организации: когнитивные (деловые) и аффективные (эмоциональные) конфликты — причины возникновения, влияние на результативность, методы диагностики

2. Причины конфликтов в системах результативного управления: субъективность оценки, противоречивость КРІ, несправедливое распределение вознаграждения, ролевая неопределённость

3. Стили поведения в конфликте по модели Томаса – Килманна: конкуренция, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление — критерии выбора стратегии в зависимости от ситуации

4. Диагностика конфликтов в организации: наблюдение, социометрия, опросник Томаса – Килманна, анализ документов — методы сбора информации и интерпретация результатов

5. Стресс как фактор снижения результативности: источники стресса в результативном управлении (стресс-цели, частые оценки, дефицит времени, неопределённость), симптомы и последствия

6. Методы профилактики и управления стрессом: организационные (оптимизация нагрузки, чёткость целей, справедливая оценка) и индивидуальные (тайм-менеджмент, эмоциональный интеллект, релаксация)

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Какие типы конфликтов выделяют в организации? В чём различие между когнитивным и аффективным конфликтом?

Вопрос 2. Какие причины конфликтов наиболее характерны для систем результативного управления? Назовите не менее четырёх причин.

Вопрос 3. Какие стили поведения в конфликте выделяет модель Томаса – Килманна? Охарактеризуйте каждый стиль.

Вопрос 4. В каких ситуациях эффективна стратегия конкуренции, а в каких — сотрудничества? Приведите примеры.

Вопрос 5. Какие методы диагностики конфликтов используются в организации? Назовите не менее четырёх методов.

Вопрос 6. Что такое стресс? Какие источники стресса характерны для результативного управления?

Вопрос 7. Как стресс влияет на результативность сотрудника? Каковы основные симптомы стресса?

Вопрос 8. Какие организационные методы профилактики стресса наиболее эффективны? Назовите не менее четырёх.

Вопрос 9. Какие индивидуальные методы управления стрессом вы знаете? Назовите не менее четырёх.

Вопрос 10. Какова роль руководителя в управлении конфликтами и стрессами в команде?

Тема 2.2. Оценка персонала. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какова основная цель оценки персонала в результативном управлении?

- а) создание дополнительной бумажной работы;
- б) определение соответствия сотрудника требованиям должности и выявление зон развития;
- в) увольнение всех сотрудников;
- г) закупка нового оборудования;
- д) украшение офиса.

2. Какой метод оценки персонала предполагает комплексную оценку компетенций в модельных рабочих ситуациях?

- а) 360 градусов;
- б) ассессмент-центр;

- в) метод критических инцидентов;
- г) интервью по компетенциям;
- д) тестирование.

3. Что такое «эффект ореола» (halo effect) в оценке персонала?

- а) тенденция оценивать сотрудника строже, чем других;
- б) перенос общего впечатления о сотруднике на частные оценки по отдельным критериям;
- в) усреднение всех оценок;
- г) учёт только последних событий;
- д) завышение оценок всем сотрудникам.

4. Какая ошибка оценки означает занижение оценок (критичность ко всем сотрудникам)?

- а) эффект ореола;
- б) эффект недавности;
- в) ошибка строгости;
- г) ошибка центральной тенденции;
- д) ошибка мягкости.

5. Какой метод оценки предполагает сбор обратной связи от руководителя, коллег, подчинённых и самооценку?

- а) ассесмент-центр;
- б) 360 градусов;
- в) метод критических инцидентов;
- г) интервью по компетенциям;
- д) тестирование.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие две основные группы методов оценки персонала выделяют?

- а) методы оценки компетенций;
- б) методы оценки результативности (KPI);
- в) методы оценки внешности;
- г) методы оценки вкусовых предпочтений;
- д) методы оценки музыкального слуха.

Какие две ошибки оценки персонала наиболее часто встречаются в практике?

- а) эффект ореола (перенос общего впечатления);
- б) ошибка строгости (занижение оценок);
- в) абсолютная точность;
- г) идеальная объективность;
- д) полное отсутствие ошибок.

Какие два источника информации используются в методе 360 градусов?

- а) самооценка сотрудника;
- б) оценка руководителя;
- в) данные бухгалтерского учёта;
- г) техническая документация;
- д) анализ запасов на складе.

Какие два критерия оценки персонала являются наиболее распространёнными?

- а) результативность (достижение целей, KPI);
- б) компетенции (знания, навыки, поведение);
- в) цвет глаз;
- г) рост в сантиметрах;
- д) музыкальные предпочтения.

Какие два метода оценки персонала относятся к методам с использованием стандартизированных шкал?

- а) шкалы наблюдения поведения (BOS);
- б) шкалы поведенческих ожиданий (BARS);
- в) свободное описание;
- г) рассказ «о себе»;
- д) сочинение эссе.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов проведения ассессмент-центра:

- а) разработка упражнений (кейсов, ролевых игр);
- б) постановка целей оценки;
- в) наблюдение и оценка экспертами;
- г) подготовка итогового заключения.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы проведения оценки 360 градусов:

- а) сбор обратной связи от респондентов;
- б) определение компетенций для оценки;
- в) обработка и анализ результатов;
- г) выбор респондентов (руководитель, коллеги, подчинённые).

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Определите последовательность этапов метода критических инцидентов:

- а) фиксация конкретных примеров эффективного/неэффективного поведения;
- б) сбор инцидентов за определённый период;
- в) классификация инцидентов по компетенциям;
- г) оценка сотрудника на основе накопленных инцидентов.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность действий при проведении интервью по компетенциям:

- а) задавание поведенческих вопросов (расскажите о случае, когда...);
- б) анализ ответа по методике STAR (ситуация, задача, действие, результат);
- в) постановка цели интервью;
- г) фиксация и оценка ответа.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы разработки системы оценки персонала в организации:

- а) определение целей и критериев оценки;
- б) выбор методов оценки;
- в) обучение оценщиков;
- г) внедрение и мониторинг эффективности.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Оценка персонала в результативном управлении: методы, ошибки, практика внедрения».

Шесть групповых докладов с обсуждением целей и методов оценки персонала, типичных ошибок оценки, методов калибровки, а также связи оценки с вознаграждением и развитием сотрудников.

Тематика докладов:

1. Цели и задачи оценки персонала в результативном управлении: определение соответствия должности, выявление зон развития, обоснование кадровых решений (повышение, обучение, ротация), мотивация сотрудников
2. Методы оценки персонала: ассесмент-центр (комплексная оценка в модельных ситуациях), 360 градусов (многоуровневая обратная связь), метод критических инцидентов, шкалы наблюдения поведения (BOS) — сравнительный анализ
3. Типичные ошибки оценки персонала: эффект ореола, эффект недавности, ошибка строгости/мягкости, центральная тенденция, ошибка первого впечатления — причины возникновения и методы профилактики
4. Калибровка оценок как метод повышения объективности: цели калибровочных сессий, состав участников, процедура проведения, документирование решений
5. Связь оценки персонала с системой материального и нематериального стимулирования: грейдинг, переменная часть оплаты труда, бонусы за достижение целей, признание заслуг
6. Правовые аспекты оценки персонала в РФ: требования Трудового кодекса, документальное оформление результатов оценки, порядок ознакомления сотрудников, возможность обжалования

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Каковы цели оценки персонала в результативном управлении? Назовите не менее пяти целей.

Вопрос 2. Какие методы оценки компетенций вы знаете? Назовите не менее четырёх методов.

Вопрос 3. В чём суть ассесмент-центра? Каковы основные этапы его проведения?

Вопрос 4. Что представляет собой метод оценки «360 градусов»? Каковы его преимущества и ограничения?

Вопрос 5. Что такое метод критических инцидентов? Как он применяется для оценки персонала?

Вопрос 6. Какие типичные ошибки оценки персонала вы знаете? Назовите не менее пяти ошибок.

Вопрос 7. Что такое эффект ореола? Как он проявляется и как его избежать?

Вопрос 8. Как проводится калибровка оценок? Для чего она нужна и кто в ней участвует?

Вопрос 9. Как связаны оценка персонала и система вознаграждения? Приведите примеры.

Вопрос 10. Какие правовые требования необходимо соблюдать при проведении оценки персонала в организации?

Тема 2.3. Управление результативностью организации. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какая группа показателей организационной результативности отражает финансовые результаты деятельности?
 - а) рыночные показатели;
 - б) операционные показатели;
 - в) финансовые показатели;
 - г) инновационные показатели;
 - д) качественные показатели.

2. Что такое ROI (Return on Investment)?

- а) доля рынка;
- б) рентабельность инвестиций;
- в) удовлетворённость клиентов;
- г) производительность труда;
- д) время выполнения заказа.

3. Какой показатель отражает лояльность клиентов и готовность рекомендовать компанию друзьям и коллегам?

- а) CSI (Customer Satisfaction Index);
- б) NPS (Net Promoter Score);
- в) ROI;
- г) EBITDA;
- д) КР.

4. Что такое бенчмаркинг?

- а) метод сравнения показателей организации с лучшими практиками конкурентов и лидеров отрасли;
- б) метод внутреннего аудита;
- в) метод бюджетирования;
- г) метод мотивации персонала;
- д) метод оценки персонала.

5. Какой показатель отражает прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации?

- а) чистая прибыль;
- б) валовая прибыль;
- в) EBITDA;
- г) маржинальная прибыль;
- д) операционная прибыль.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие две группы показателей организационной результативности являются наиболее распространёнными?

- а) финансовые показатели;
- б) нефинансовые показатели (рыночные, операционные, инновационные);
- в) эстетические показатели;
- г) гастрономические показатели;
- д) климатические показатели.

Какие два показателя относятся к рыночным показателям результативности?

- а) доля рынка (market share);
- б) Net Promoter Score (NPS);
- в) ROI;
- г) EBITDA;
- д) себестоимость продукции.

Какие два показателя относятся к операционным показателям результативности?

- а) производительность труда;
- б) время цикла выполнения заказа;
- в) чистая прибыль;
- г) долгосрочные обязательства;
- д) курс акций.

Какие два метода анализа организационной результативности наиболее широко используются?

- а) бенчмаркинг;
- б) GAP-анализ;
- в) SWOT-анализ запасов;
- г) ABC-анализ документооборота;
- д) XYZ-анализ персонала.

Какие два показателя относятся к инновационным показателям результативности?

- а) доля новых продуктов в выручке;
- б) количество поданных патентных заявок;
- в) кредиторская задолженность;
- г) дебиторская задолженность;
- д) амортизация основных средств.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов проведения бенчмаркинга:

- а) сбор данных о показателях выбранных компаний;
- б) поиск и выбор компаний для сравнения;
- в) определение показателей для сравнения;
- г) анализ и интерпретация разрывов.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы проведения стратегической сессии по определению целей результативности:

- а) анализ текущей результативности (GAP-анализ);
- б) формулирование стратегических целей;
- в) определение приоритетов на следующий период;
- г) разработка системы КРІ для каждой цели.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Определите последовательность каскадирования показателей организационной результативности:

- а) показатели отдельных сотрудников;
- б) показатели организации в целом;
- в) показатели процессов;
- г) показатели подразделений.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность действий при разработке системы показателей для стратегической сессии:

- а) утверждение итогового перечня показателей руководством;
- б) сбор предложений от подразделений;
- в) анализ стратегических целей и выделение приоритетов;
- г) согласование показателей между подразделениями.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы внедрения системы организационного бенчмаркинга:

- а) анализ деятельности компании-лидера;
- б) выбор показателей для бенчмаркинга;
- в) разработка плана действий по сокращению разрывов;
- г) повторный замер показателей.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Управление результативностью организации: показатели, бенчмаркинг, стратегические сессии».

Шесть групповых докладов с обсуждением организационных показателей результативности (финансовые, рыночные, операционные, инновационные), методов бенчмаркинга и GAP-анализа, а также практики проведения стратегических сессий по определению приоритетов.

Тематика докладов:

1. Показатели организационной результативности: классификация (финансовые, рыночные, операционные, инновационные), методы расчёта (ROI, EBITDA, NPS, CSI, доля рынка), нормативные значения по отраслям
2. Финансовые показатели результативности: ROI (рентабельность инвестиций), ROE (рентабельность собственного капитала), EBITDA, чистая прибыль, выручка — расчёт, интерпретация, факторы роста
3. Рыночные и клиентские показатели: доля рынка, NPS (индекс лояльности), CSI (индекс удовлетворённости), уровень удержания клиентов — методы сбора данных, бенчмаркинг значения
4. Операционные и инновационные показатели: производительность труда, время цикла, уровень дефектности, доля новых продуктов, скорость вывода на рынок — расчёт и методы улучшения
5. Бенчмаркинг как инструмент диагностики организационной результативности: типы бенчмаркинга (конкурентный, функциональный, внутренний), этапы проведения, источники данных, типичные ошибки
6. Стратегические сессии по определению приоритетов результативности: цели, состав участников, фасилитация, используемые методы (SWOT, PEST, GAP-анализ), документирование результатов

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Какие группы показателей используются для оценки организационной результативности? Назовите не менее четырёх групп.

Вопрос 2. Что такое ROI? Как он рассчитывается и для чего используется?

Вопрос 3. Что такое NPS (Net Promoter Score)? Как он рассчитывается и что показывает?

Вопрос 4. Что такое EBITDA? Какой смысл имеет этот показатель и для чего используется?

Вопрос 5. Что такое бенчмаркинг? Какие типы бенчмаркинга существуют?

Вопрос 6. Каковы основные этапы проведения бенчмаркинга? Раскройте содержание каждого этапа.

Вопрос 7. Что такое GAP-анализ? Как он применяется для оценки организационной результативности?

Вопрос 8. Как проводится стратегическая сессия по определению приоритетов результативности? Какие методы используются?

Вопрос 9. Как связаны показатели организационной результативности с KPI подразделений и сотрудников? Опишите процесс каскадирования.

Вопрос 10. Какие типичные ошибки допускаются при выборе показателей организационной результативности? Назовите не менее четырёх ошибок.

Тема 2.4. Результативное управление и развитие сотрудников. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные

варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что такое индивидуальный план развития (ИПР)?
 - а) план закупок оборудования;
 - б) документ, фиксирующий цели развития сотрудника, мероприятия, сроки и критерии успеха;
 - в) бюджет отдела на следующий год;
 - г) график отпусков;
 - д) смета расходов на канцелярию.
2. Какой метод развития сотрудников предполагает обучение через решение реальных рабочих задач без отрыва от производства?
 - а) обучение действием (action learning);
 - б) направление на внешние курсы;
 - в) дистанционное обучение;
 - г) чтение литературы;
 - д) просмотр вебинара.
3. Что такое «ротация» в развитии персонала?
 - а) увольнение сотрудника;
 - б) повышение заработной платы;
 - в) горизонтальное перемещение сотрудника между должностями для приобретения нового опыта;
 - г) проведение аттестации;
 - д) обучение на внешних курсах.
4. Что такое карьерная карта (career map)?
 - а) список всех сотрудников отдела;
 - б) график отпусков;
 - в) документ, описывающий возможные карьерные траектории сотрудника в организации (вертикальный и горизонтальный рост);
 - г) план закупок оборудования;
 - д) бюджет на обучение.
5. Что такое «кадровый резерв на ключевые должности»?
 - а) список всех сотрудников организации;
 - б) группа перспективных сотрудников, готовых к замещению критически важных позиций;
 - в) отдел кадров;
 - г) программа обучения;
 - д) план увольнений.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два элемента обязательно должен содержать индивидуальный план развития (ИПР)?

- а) цели развития (что нужно улучшить);
- б) конкретные мероприятия для достижения целей;
- в) цвет оформления документа;
- г) список поставщиков;
- д) меню столовой.

Какие два метода развития относятся к обучению на рабочем месте (on-the-job training)?

- а) ротация;

- б) наставничество (менторинг);
- в) внешние курсы;
- г) программы MBA;
- д) чтение лекций.

Какие два фактора учитываются при построении карьерной карты сотрудника?

- а) текущие результаты сотрудника;
- б) потенциал развития сотрудника;
- в) цвет глаз сотрудника;
- г) рост сотрудника;
- д) марка автомобиля сотрудника.

Какие два критерия используются при формировании кадрового резерва?

- а) высокие текущие результаты;
- б) высокий потенциал развития;
- в) большой стаж (независимо от результатов);
- г) возраст старше 60 лет;
- д) отсутствие профильного образования.

Какие два способа развития сотрудников относятся к коучингу?

- а) индивидуальные сессии по достижению целей;
- б) групповая работа по решению задач;
- в) массовая рассылка материалов;
- г) просмотр видео без обсуждения;
- д) тестирование без обратной связи.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность разработки индивидуального плана развития (ИПР):

- а) выявление зон развития на основе оценки;
- б) формулирование целей развития (SMART);
- в) определение мероприятий и сроков;
- г) согласование ИПР с руководителем.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы карьерного планирования сотрудника:

- а) оценка текущей позиции и потенциала;
- б) определение карьерных целей сотрудника;
- в) построение карьерной карты;
- г) периодический пересмотр и корректировка плана.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Определите последовательность действий при формировании кадрового резерва:

- а) определение перечня ключевых должностей;
- б) оценка кандидатов;
- в) утверждение состава резерва;
- г) разработка плана развития резервистов.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность этапов наставничества (менторинга):

- а) постановка целей наставничества;
- б) подбор наставника и наставляемого;
- в) регулярные встречи и обсуждение прогресса;
- г) оценка эффективности наставничества.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы развития сотрудника в цикле результативного управления:

- а) постановка целей;
- б) оценка результативности;
- в) выявление потребностей в развитии;
- г) реализация плана развития.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Результативное управление и развитие сотрудников: ИПР, карьерное планирование, кадровый резерв».

Шесть групповых докладов с обсуждением связи оценки результативности и развития персонала, технологии разработки ИПР, методов обучения на рабочем месте (ротация, наставничество, коучинг, обучение действием), карьерного планирования и кадрового резерва.

Тематика докладов:

1. Связь оценки результативности и развития сотрудников: цикл «оценка – выявление зон развития – обучение – новая оценка», роль руководителя в развитии подчинённых, формирование культуры непрерывного обучения
2. Индивидуальный план развития (ИПР): структура (цели развития, конкретные мероприятия, сроки, ответственный, критерии успеха), процесс согласования, мониторинг выполнения, связь с карьерным продвижением
3. Методы развития сотрудников на рабочем месте (on-the-job): ротация (горизонтальное перемещение), наставничество (менторинг), коучинг (сессии по достижению целей), обучение действием (action learning) — сравнительный анализ эффективности
4. Формальные программы развития: внешние курсы и профессиональная сертификация, внутренние тренинги, дистанционное обучение, программы MBA и профессиональной переподготовки — критерии выбора и оценка эффективности
5. Карьерное планирование в результативном управлении: построение карьерных карт (вертикальный и горизонтальный рост), принцип dual career ladder для специалистов, согласование карьерных ожиданий сотрудника и возможностей организации
6. Кадровый резерв как инструмент развития и удержания талантов: виды резерва (стратегический, операционный, молодёжный), критерии отбора, методы оценки кандидатов, программы развития резервистов, эффективность ротации

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Как связаны оценка результативности и развитие сотрудников? Опишите цикл «оценка – развитие».

Вопрос 2. Что такое индивидуальный план развития (ИПР)? Какова его структура и как он разрабатывается?

Вопрос 3. Какие методы развития сотрудников на рабочем месте вы знаете? Назовите не менее четырёх методов.

Вопрос 4. В чём суть ротации как метода развития? Каковы её цели и преимущества?

Вопрос 5. В чём различие между наставничеством (менторингом) и коучингом? Каковы их цели и методы?

Вопрос 6. Что такое обучение действием (action learning)? Как оно применяется в развитии сотрудников?

Вопрос 7. Что такое карьерная карта? Как она строится и как учитывает результаты оценки?

Вопрос 8. Что такое кадровый резерв? Какие виды кадрового резерва существуют?

Вопрос 9. Каковы критерии отбора сотрудников в кадровый резерв? Назовите не менее четырёх критериев.

Вопрос 10. Как оценить эффективность инвестиций в развитие сотрудников? Какие показатели для этого используются?

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

5.3 Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 15 баллов.

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	x	0,3	30

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1**Раздел 1. Основные аспекты результативного управления****Опрос****Вопросы для письменного опроса:**

№ п/п	Содержание вопроса
1.	Дайте определение понятию «результативное управление» (performance management) и назовите его роль в деятельности предприятия.
2.	Перечислите основные модели результативного управления (MBO, BSC, KPI) и поясните их значение для стратегического управления организацией.
3.	Какие показатели характеризуют результативность? Приведите формулы расчёта ROI, NPS, EBITDA.
4.	Какие факторы влияют на результативность организации? Как можно повысить этот показатель?
5.	Какие резервы повышения результативности могут быть выявлены в ходе GAP-анализа?
6.	Дайте определение процесса результативного управления и назовите его цель в системе менеджмента организации.
7.	Перечислите основные этапы цикла результативного управления и разделите их на этапы планирования, мониторинга, оценки и обратной связи.
8.	Какие методы каскадирования целей используются в практике результативного управления?
9.	Какие критерии SMART используются для оценки качества поставленных целей?
10.	В чём заключается роль регулярных встреч по результативности (performance review) при обосновании управленческих решений?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
------------------------	--------------------------

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 2

Раздел 2. Практические подходы к реализации результативного управления

Тестовые задания с инструкцией по выполнению

ТЕСТ 1. Выбор нескольких правильных ответов

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Задание 1.1.

К ключевым показателям результативности организации относятся:

- а) ROI (рентабельность инвестиций);
- б) NPS (индекс лояльности клиентов);
- в) количество проведенных совещаний;
- г) EBITDA (прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации);
- д) длина корпоративного кодекса.

Задание 1.2.

Какие факторы относятся к внешним факторам, влияющим на результативность организации?

- а) изменения в законодательстве и регулировании;
- б) действия конкурентов и рыночная конъюнктура;
- в) система мотивации персонала;
- г) корпоративная культура;
- д) технологические тренды и инновации.

Задание 1.3.

Какие методы каскадирования целей используются в результативном управлении?

- а) декомпозиция (разбивка крупных целей на подцели);
- б) согласование (выравнивание целей смежных подразделений);
- в) игнорирование (цели не связаны между собой);
- г) изоляция (каждый отдел ставит свои цели независимо);
- д) случайный выбор.

Задание 1.4.

Какие критерии SMART используются для постановки целей в результативном управлении?

- а) конкретность (Specific);
- б) измеримость (Measurable);
- в) красочность (Colorful);
- г) достижимость (Achievable);
- д) эфемерность (Ephemeral).

Задание 1.5.

Какие типы показателей выделяют в сбалансированной системе показателей (BSC)?

- а) финансовая перспектива;
- б) клиентская перспектива;
- в) перспектива поставщиков;
- г) перспектива внутренних бизнес-процессов;
- д) перспектива обучения и развития.

Задание 1.6.

Какие методы оценки персонала относятся к методам оценки компетенций?

- а) ассесмент-центр;
- б) 360 градусов;
- в) расчёт KPI;
- г) анализ выполнения плана продаж;
- д) бюджетный контроль.

Задание 1.7.

Какие типичные ошибки оценки персонала наиболее часто встречаются в практике результативного управления?

- а) эффект ореола (перенос общего впечатления);
- б) эффект недавности (учёт только последних событий);
- в) абсолютная точность;
- г) ошибка строгости (занижение оценок);
- д) идеальная объективность.

Задание 1.8.

Какие стили поведения в конфликте выделяет модель Томаса – Килманна?

- а) конкуренция;
- б) сотрудничество;
- в) деструкция;
- г) компромисс;
- д) изоляция.

Задание 1.9.

Какие методы профилактики стресса относятся к организационному уровню?

- а) оптимизация рабочей нагрузки;
- б) чёткость постановки целей и KPI;
- в) медитация;
- г) спорт;
- д) дыхательные практики.

Задание 1.10.

Какие методы развития сотрудников относятся к обучению на рабочем месте (on-the-job training)?

- а) ротация;
- б) наставничество (менторинг);
- в) внешние курсы;
- г) программы MBA;
- д) чтение лекций.

ТЕСТ 2. Установление последовательности

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Задание 2.1.

Определите последовательность этапов цикла результативного управления:

- а) оценка результатов;
- б) обратная связь и корректировка;
- в) планирование целей;
- г) мониторинг выполнения.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Задание 2.2.

Установите последовательность каскадирования целей (от высшего уровня к низшему):

- а) операционные цели сотрудников;
- б) стратегические цели организации;
- в) цели подразделений;
- г) цели процессов.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Задание 2.3.

Определите последовательность этапов проведения оценки персонала методом 360 градусов:

- а) сбор обратной связи от респондентов;
- б) определение компетенций для оценки;
- в) обработка и анализ результатов;
- г) выбор респондентов (руководитель, коллеги, подчинённые).

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Задание 2.4.

Установите последовательность этапов разрешения конфликта:

- а) анализ причин конфликта;
- б) выбор стратегии разрешения;
- в) реализация выбранного решения;
- г) оценка эффективности разрешения.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Задание 2.5.

Определите последовательность разработки индивидуального плана развития (ИПР):

- а) выявление зон развития на основе оценки;
- б) формулирование целей развития (SMART);
- в) определение мероприятий и сроков;
- г) согласование ИПР с руководителем.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Задание 2.6.

Установите последовательность этапов проведения бенчмаркинга результативности:

- а) сбор данных о показателях выбранных компаний;
- б) поиск и выбор компаний для сравнения;
- в) определение показателей для сравнения;
- г) анализ и интерпретация разрывов.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия
85-100	Свыше 80% правильных ответов. Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов. Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов. Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов. Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 3

Раздел 2. Практические подходы к реализации результативного управления (продолжение)

Контрольные задания

Задача 1. Оценка результативности организации по системе показателей

По результатам диагностики предприятия установлено: выручка – 850 млн руб., чистая прибыль – 68 млн руб., среднегодовая стоимость активов – 425 млн руб., собственный капитал – 340 млн руб., доля рынка – 12% (при лидере отрасли 25%), NPS – 35 баллов (при целевом значении 50), текучесть кадров – 18% (при норме 10%), производительность труда – 2,5 млн руб./чел. (при отраслевом бенчмарке 3,2 млн руб./чел.).

Требуется:

1. Рассчитать рентабельность продаж (ROS), рентабельность активов (ROA) и рентабельность собственного капитала (ROE).
2. Рассчитать отставание от лидера по доле рынка (в процентных пунктах).
3. Рассчитать текучесть кадров и сделать вывод о кадровой ситуации.
4. Выявить показатели, наиболее критически отклоняющиеся от целевых значений.
5. Сформулировать приоритетные направления повышения результативности организации на основе проведенного анализа.

Задача 2. Постановка целей по SMART и каскадирование

Для отдела продаж организации определена стратегическая цель: «Увеличить долю рынка компании».

Требуется:

1. Сформулировать стратегическую цель в формате SMART (конкретную, измеримую, достижимую, релевантную, ограниченную во времени).
2. Разработать 2-3 ключевых результата (Key Results) для данной цели (для первого уровня каскадирования).
3. Предложить KPI для отдела продаж (2-3 показателя), вытекающие из поставленной цели.
4. Предложить KPI для менеджера по продажам (2-3 показателя), согласованные с целями отдела.

5. Сделать вывод о вертикальном согласовании целей.

Задача 3. Расчёт эффективности инвестиций в развитие персонала

Предприятие планирует внедрение программы наставничества для новых сотрудников. Инвестиции в программу составляют 3 500 тыс. руб. (единовременно). Ожидаемые результаты: сокращение времени вхождения в должность с 6 месяцев до 3 месяцев; снижение текучести новых сотрудников с 25% до 10%; экономия на подборе и адаптации – 1 800 тыс. руб. в год; дополнительная выработка за счёт более быстрого выхода на плановую производительность – 2 500 тыс. руб. в год. Срок реализации проекта – 6 месяцев, полезный срок использования результатов – 3 года. Ставка дисконтирования – 10%.

Требуется:

1. Рассчитать годовую экономию от внедрения программы наставничества.
2. Рассчитать чистый дисконтированный доход (NPV) за 3 года использования результатов.
3. Рассчитать простой срок окупаемости (без дисконтирования).
4. Рассчитать индекс доходности инвестиций (PI).
5. Сформулировать вывод о целесообразности внедрения программы наставничества.

Задача 4. Приоритизация целей и проектов повышения результативности (портфельный анализ)

Организация определила три потенциальных проекта повышения результативности с разными характеристиками:

Характеристика	Проект А (Автоматизация отчётности)	Проект Б (Обучение руководителей)	Проект В (Внедрение CRM)
Затраты	8 млн руб.	4 млн руб.	15 млн руб.
Эффект (годовой)	5 млн руб.	2 млн руб.	10 млн руб.
Срок реализации	4 месяца	3 месяца	8 месяцев
Влияние на стратегические КРІ	Среднее	Высокое	Очень высокое
Уровень риска	Низкий	Низкий	Средний

Бюджет на текущий год – 12 млн руб.

Требуется:

1. Рассчитать для каждого проекта срок окупаемости (простой) и годовую рентабельность инвестиций ($ROI = \text{эффект}/\text{затраты} \times 100\%$).
2. Отобрать проекты для включения в портфель с учётом бюджетного ограничения и стратегического влияния.
3. Обосновать приоритетный порядок реализации проектов.
4. Предложить, какой проект можно отложить или реализовать частично.
5. Сформулировать вывод о сбалансированности портфеля проектов повышения результативности.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
-----------------	-------------------

85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Тема 1.1. Введение в результативное управление. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-

2.8

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Сущность, цели и задачи результативного управления в системе менеджмента организации
2.	Классификация внешних и внутренних факторов, влияющих на результативность организации
3.	Модель управления по целям (МВО, П. Друкер): содержание этапов и практическое применение
4.	Сбалансированная система показателей (BSC, Р. Каплан, Д. Нортон): четыре перспективы и карта стратегических целей
5.	Отличие результативности (effectiveness) от эффективности (efficiency): сравнительная характеристика и условия приоритета

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

По результатам диагностики результативности на предприятии выявлено, что 40% сотрудников не понимают свои цели, 35% демонстрируют высокую активность, но не в

стратегически важных направлениях, 25% имеют чёткие цели, но не видят связи с вознаграждением. Определите, какие меры (каскадирование целей, обучение целеполаганию, внедрение OKR, связь KPI с бонусами, регулярный мониторинг) будут наиболее эффективны для каждой проблемы. Обоснуйте выбор.

Ключ (эталон ответа):

Непонимание целей (40%) — каскадирование целей + обучение целеполаганию (доведение целей до каждого сотрудника, объяснение вклада в общий результат)

Активность не в стратегических направлениях (35%) — внедрение OKR + регулярный мониторинг (фокусировка на ключевых результатах, корректировка приоритетов)

Разрыв между целями и вознаграждением (25%) — связь KPI с бонусами (материальная мотивация за достижение измеримых результатов)

Задание 2.

Определите, какие из перечисленных факторов относятся к внешним факторам результативности, а какие — к внутренним: изменение налогового законодательства, квалификация персонала, действия конкурентов на рынке, качество корпоративных коммуникаций, технологические инновации в отрасли, система мотивации, макроэкономическая нестабильность.

Ключ (эталон ответа):

Внешние: изменение налогового законодательства, действия конкурентов, технологические инновации в отрасли, макроэкономическая нестабильность

Внутренние: квалификация персонала, качество корпоративных коммуникаций, система мотивации

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Как называется метод оценки результативности, предполагающий анализ отклонений между плановыми и фактическими показателями? Варианты ответов: а) SWOT-анализ, б) PEST-анализ, в) GAP-анализ, г) ABC-анализ	в) GAP-анализ	GAP-анализ (анализ разрывов) специально разработан для выявления расхождений между целевыми и текущими показателями. SWOT и PEST относятся к стратегическому анализу среды, ABC — к ассортименту.
2.	Что показывает рентабельность собственного капитала (ROE)? Варианты ответов: а) эффективность использования всех активов, б) эффективность использования средств, вложенных собственниками, в) долю прибыли в выручке, г)	б) эффективность использования средств, вложенных собственниками	ROE (Return on Equity) измеряет, сколько чистой прибыли генерирует каждый рубль собственного капитала, вложенного акционерами. Это ключевой показатель для собственников.

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	окупаемость затрат		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что относится к ключевым показателям результативности организации?

- а) количество проведённых совещаний;
- б) рентабельность инвестиций (ROI);
- в) длина корпоративного кодекса;
- г) количество изданных приказов.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие факторы относятся к внутренним факторам, влияющим на результативность организации?

- а) корпоративная культура и ценности;
- б) изменения в налоговом законодательстве;
- в) квалификация и мотивация персонала;
- г) система управления и организационная структура;
- д) действия конкурентов на рынке.

Тема 1.2. Процесс результативного управления. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Цикл результативного управления: планирование, мониторинг, оценка, обратная связь — содержание этапов
2.	Каскадирование целей как механизм связывания стратегии и операционной деятельности

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

По результатам внедрения результативного управления выявлены следующие проблемы: цели не доведены до линейных сотрудников, обратная связь предоставляется один раз в год формально, сотрудники не понимают, как их КРІ связаны с результатами подразделения. Предложите три меры для устранения каждой проблемы с обоснованием.

Ключ (эталон ответа):

Проблема 1 (цели не доведены) — каскадирование целей через систему OKR с ежеквартальной корректировкой

Проблема 2 (редкая обратная связь) — внедрение ежемесячных встреч по результативности с конструктивной обратной связью по модели SBI

Проблема 3 (непонимание связи KPI) — разработка карты стратегических целей и проведение стратегической сессии для всех уровней управления

Задание 2.

Разработайте план каскадирования стратегической цели «Увеличение доли рынка с 12% до 18% за 2 года» до уровня отдела продаж и до уровня индивидуального плана менеджера по продажам. Для каждого уровня сформулируйте по 1-2 цели и 2-3 KPI.

Ключ (эталон ответа):

Уровень отдела продаж: цель — обеспечить прирост доли рынка на 6%; KPI — объём продаж новых клиентов (50% прироста), конверсия лидов (рост с 20% до 30%)

Уровень менеджера: цель — выполнение индивидуального плана продаж; KPI — количество новых клиентов (не менее 5 в месяц), выполнение плана по выручке (100%), выполнение плана по активности (звонки, встречи)

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что является первым этапом цикла результативного управления? Варианты ответов: а) мониторинг выполнения, б) обратная связь, в) планирование целей, г) оценка результатов	в) планирование целей	Цикл результативного управления начинается с постановки целей (планирования), затем следуют мониторинг, оценка и обратная связь. Без чётко поставленных целей последующие этапы теряют смысл.
2.	Какой метод каскадирования целей предполагает разбивку крупных целей на подцели? Варианты ответов: а) согласование, б) выравнивание, в) декомпозиция, г) изоляция	в) декомпозиция	Декомпозиция — это метод разбивки стратегических целей на более мелкие, конкретные задачи для нижних уровней управления. Согласование и выравнивание относятся к горизонтальной координации.

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Что из перечисленного является ключевым элементом цикла результативного управления?

- а) выбор поставщика оборудования;
- б) регулярная обратная связь по результатам;
- в) закупка канцелярских товаров;
- г) проведение корпоративного праздника.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие методы используются для каскадирования целей в результативном управлении?

- а) декомпозиция (разбивка крупных целей на подцели);
- б) согласование (выравнивание целей смежных подразделений);
- в) игнорирование (цели не связаны между собой);
- г) выравнивание (учёт вклада разных подразделений в общий результат);
- д) случайный выбор.

Тема 1.3. Управление результативностью и человеческий капитал. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Человеческий капитал: сущность, структура, роль в повышении результативности организации
2.	Модель компетенций как инструмент управления результативностью: разработка, внедрение, оценка

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

По результатам оценки персонала выявлено, что 30% сотрудников имеют высокие результаты, но низкий потенциал развития; 25% — низкие результаты, но высокий потенциал; 35% — средние результаты и средний потенциал; 10% — низкие результаты и низкий потенциал. Используя матрицу «результативность – потенциал» (9-box), определите стратегии управления для каждой группы. Предложите конкретные кадровые решения.

Ключ (эталон ответа):

Высокие результаты + низкий потенциал (30%) — «надёжные профессионалы»: признание заслуг, материальное стимулирование, закрепление на текущей позиции

Низкие результаты + высокий потенциал (25%) — «звёзды»: развитие, обучение, наставничество, ротация для раскрытия потенциала

Средние результаты + средний потенциал (35%) — «основной состав»: плановое развитие, поддержка вовлечённости

Низкие результаты + низкий потенциал (10%) — зона риска: PIP (план повышения результативности) или расставание

Задание 2.

Рассчитайте индекс вовлечённости персонала по данным опроса (100 сотрудников): 45 ответили «полностью вовлечён», 30 — «скорее вовлечён», 15 — «скорее не вовлечён», 10 — «полностью не вовлечён». Используйте формулу: (Полностью вовлечён + Скорее вовлечён) / Общее количество × 100%. Интерпретируйте результат (низкая, средняя, высокая вовлечённость) и предложите три мероприятия для повышения вовлечённости.

Ключ (эталон ответа):

Расчёт: $(45 + 30) / 100 \times 100\% = 75\%$

Интерпретация: высокая вовлечённость (выше 70%)

Мероприятия: 1) регулярная обратная связь по результатам; 2) программа признания заслуг; 3) развитие карьерных треков

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что такое «модель компетенций»? Варианты ответов: а) описание должностных обязанностей, б) структурированный набор знаний, умений и личностных качеств, необходимых для успешной работы, в) штатное расписание, г) система оплаты труда	б) структурированный набор знаний, умений и личностных качеств, необходимых для успешной работы	Модель компетенций описывает, какие знания, навыки и поведенческие характеристики требуются для эффективного выполнения работы, в отличие от должностной инструкции (перечень задач).
2.	Какой метод оценки персонала предполагает сбор обратной связи от руководителя, коллег, подчинённых и самооценку? Варианты ответов: а) ассесмент-центр, б) 360 градусов, в) метод критических инцидентов, г) тестирование	б) 360 градусов	Метод 360 градусов предполагает сбор обратной связи от всех, кто взаимодействует с оцениваемым сотрудником (руководитель, коллеги, подчинённые, а также самооценка).

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Что из перечисленного НЕ относится к компонентам человеческого капитала?

- а) знания и навыки сотрудников;
- б) мотивация и вовлечённость;
- в) здания и оборудование;
- г) компетенции и опыт.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие методы развития человеческого капитала наиболее эффективны в результативном управлении?

- а) индивидуальные планы развития (ИПР);
- б) программы наставничества (менторинг);
- в) сокращение штата;
- г) обучение действием (action learning);
- д) игнорирование обучения.

Тема 1.4. Базовые элементы результативного управления. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Постановка целей: SMART-критерии (конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность во времени)
2.	KPI (ключевые показатели эффективности): требования, типы (опережающие и запаздывающие), методы разработки

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

По результатам анализа системы KPI выявлены следующие проблемы: KPI отдела закупок (экономия бюджета) и KPI отдела производства (снижение брака) противоречат друг другу; 50% KPI не имеют целевых значений; 30% KPI измеряются субъективно.

Предложите способы устранения каждой проблемы с обоснованием.

Ключ (эталон ответа):

Противоречивость KPI (закупки vs производство) — введение сквозного KPI «совокупная стоимость владения» с учётом потерь от брака

Отсутствие целевых значений — проведение бенчмаркинга для установления реалистичных целей на основе отраслевых данных

Субъективность измерения — замена качественных KPI на количественные, внедрение автоматизированного сбора данных

Задание 2.

Сформулируйте KPI для процесса «Обработка заказа клиента» по трём категориям: время, стоимость, качество. Для каждого KPI укажите формулу расчёта, целевое значение и метод сбора данных.

Ключ (эталон ответа):

Время: «Время цикла обработки заказа» = (время завершения – время начала), целевое значение < 24 часа, данные из CRM

Стоимость: «Себестоимость обработки одного заказа» = (общие затраты на процесс / количество заказов), целевое значение < 500 руб., данные из управленческого учёта

Качество: «Уровень точности оформления» = (заказы без ошибок / общее количество заказов) × 100%, целевое значение > 98%, данные из отдела контроля качества

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что означает критерий «Measurable» (измеримость) в SMART-целях? Варианты ответов: а) цель должна быть	б) цель должна иметь количественный способ измерения прогресса	Измеримость (Measurable) означает, что прогресс достижения цели можно оценить с помощью конкретных чисел,

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	понятной, б) цель должна иметь количественный способ измерения прогресса, в) цель должна быть согласована со стратегией, г) цель должна быть ограничена во времени		процентов или других объективных метрик. Без измеримости невозможно контролировать выполнение.
2.	Что такое опережающий показатель (leading indicator)? Варианты ответов: а) показатель, отражающий прошлые результаты, б) показатель, прогнозирующий будущую результативность, в) показатель, не связанный с целями, г) показатель, измеряемый раз в год	б) показатель, прогнозирующий будущую результативность	Опережающие показатели (leading indicators) предсказывают будущие результаты и позволяют корректировать действия до того, как будет слишком поздно. Запаздывающие (lagging indicators) отражают уже достигнутые результаты.

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Какой критерий SMART означает, что цель должна быть реалистичной с учётом имеющихся ресурсов?

- а) Specific (конкретность);
- б) Measurable (измеримость);
- в) Achievable (достижимость);
- г) Relevant (релевантность).

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие требования предъявляются к качественному KPI?

- а) измеримость (наличие способа количественной оценки);
- б) достижимость (реалистичность целевых значений);
- в) субъективность (зависимость от настроения оценивающего);
- г) своевременность (возможность измерения в нужный период);
- д) произвольность (выбор наугад).

РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.8 Тема 2.1. Управление конфликтами и стрессами. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Типы конфликтов в организациях: когнитивные (деловые) и аффективные (эмоциональные) — причины, влияние на результативность, методы разрешения
2.	Стили поведения в конфликте по модели Томаса – Килманна: конкуренция, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

В отделе продаж возник конфликт: руководитель требует увеличить количество звонков (KPI — 50 звонков в день), а менеджеры утверждают, что это снижает качество работы с клиентами (KPI — удовлетворённость клиентов). Определите тип конфликта. Предложите три способа разрешения конфликта с обоснованием эффективности каждого.

Ключ (эталон ответа):

- Тип конфликта: когнитивный (деловой, содержательный) — конфликт целей/KPI
- Способы разрешения: 1) введение сквозного KPI «количество успешных сделок» вместо конфликтующих показателей; 2) переговоры с поиском компромисса (например, 40 звонков + обучение технике эффективных продаж); 3) привлечение внешнего эксперта для совместного пересмотра KPI

Задание 2.

Сотрудник демонстрирует признаки стресса: раздражительность, снижение продуктивности, частые ошибки, жалобы на невозможность выполнить план. Предложите три действия руководителя для управления стрессом подчинённого (на организационном уровне). Для каждого действия укажите ожидаемый результат.

Ключ (эталон ответа):

1. Индивидуальная встреча для прояснения причин стресса и корректировки целей → снижение тревожности, чёткость ожиданий
2. Делегирование части задач с перераспределением нагрузки → снижение перегрузки, повышение контроля
3. Направление на тренинг по тайм-менеджменту или коучинг → развитие навыков планирования, снижение стресса от нехватки времени

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой тип конфликта связан с различиями в ценностях и личных качествах участников? Варианты ответов: а) когнитивный, б) аффективный, в) структурный, г) ролевой	б) аффективный	Аффективный (эмоциональный) конфликт основан на личной неприязни, различиях в ценностях, взглядах, темпераментах. Когнитивный конфликт связан с различиями во мнениях по рабочим вопросам.

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
2.	Какой стиль поведения в конфликте характеризуется высоким стремлением к удовлетворению своих интересов и низким — к чужим? Варианты ответов: а) сотрудничество, б) компромисс, в) конкуренция, г) избегание	в) конкуренция	Конкуренция (соревнование) — это стиль, при котором человек стремится добиться своего любой ценой, не учитывая интересы другой стороны. Эффективен в кризисных ситуациях, требующих быстрых действий.

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Что из перечисленного является источником стресса в результативном управлении?

- а) чёткие и достижимые цели;
- б) регулярная конструктивная обратная связь;
- в) нереалистично высокие цели (стресс-цели);
- г) поддержка руководителя.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие методы профилактики стресса относятся к индивидуальному уровню?

- а) тайм-менеджмент и планирование нагрузки;
- б) оптимизация рабочей нагрузки в подразделении;
- в) развитие эмоционального интеллекта;
- г) улучшение системы коммуникации в организации;
- д) дыхательные практики и релаксация.

Тема 2.2. Оценка персонала. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Методы оценки персонала: ассесмент-центр, 360 градусов, метод критических инцидентов, интервью по компетенциям
.	Ошибки оценки персонала: эффект ореола, ошибка строгости, ошибка центральной тенденции, эффект недавности

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

При проведении ежегодной оценки персонала были выявлены следующие ошибки: руководитель оценил всех сотрудников на «4» (из 5) — никого не выделил; другой руководитель вспомнил только последний месяц работы сотрудника; третий поставил

оценку «5» отличнику по всем компетенциям. Определите тип каждой ошибки.

Предложите методы предотвращения.

Ключ (эталон ответа):

Оценка всех сотрудников на «4» — ошибка центральной тенденции (усреднение)

Учёт только последнего месяца — эффект недавности

Перенос оценки отличника на все компетенции — эффект ореола

Методы предотвращения: 1) ведение дневника достижений в течение года; 2) калибровочные сессии с участием нескольких оценщиков; 3) обучение руководителей методам оценки и типичным ошибкам

Задание 2.

Разработайте план проведения ассессмент-центра для оценки управленческих компетенций 12 руководителей среднего звена. Укажите: состав участников (оценщики, наблюдатели), примеры упражнений (не менее 3), критерии оценки, формат итогового заключения.

Ключ (эталон ответа):

Состав участников: 12 оцениваемых, 4 ассессора (внешних или внутренних), 2 фасилитатора

Упражнения: 1) анализ кейса (управленческое решение); 2) ролевая игра «трудный разговор с подчинённым»; 3) групповая дискуссия (лидерство в команде)

Критерии оценки: целеполагание, коммуникация, принятие решений, управление конфликтами

Формат заключения: профиль компетенций (баллы по шкале) + рекомендации по развитию

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая ошибка оценки означает перенос общего впечатления о сотруднике на частные оценки по отдельным критериям? Варианты ответов: а) эффект недавности, б) эффект ореола, в) ошибка строгости, г) центральная тенденция	б) эффект ореола	Эффект ореола (halo effect) — это тенденция оценщика переносить общее положительное или отрицательное впечатление о сотруднике на все его конкретные компетенции или результаты.
2.	Какой метод оценки предполагает фиксацию конкретных примеров эффективного и неэффективного поведения в течение периода? Варианты ответов: а) ассессмент-центр, б) 360 градусов, в) метод критических инцидентов, г) интервью по компетенциям	в) метод критических инцидентов	Метод критических инцидентов основан на систематической фиксации наблюдателем значимых случаев поведения сотрудника (положительных и отрицательных) в течение оценочного периода.

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Какой метод оценки персонала предполагает комплексную оценку компетенций в модельных рабочих ситуациях?

- а) 360 градусов;
- б) ассесмент-центр;
- в) метод критических инцидентов;
- г) интервью по компетенциям.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие источники информации используются в методе оценки 360 градусов?

- а) самооценка сотрудника;
- б) оценка руководителя;
- в) данные бухгалтерского учёта;
- г) оценка коллег по работе;
- д) анализ складских запасов.

Тема 2.3. Управление результативностью организации. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Группы показателей организационной результативности: финансовые, рыночные, операционные, инновационные
2.	Бенчмаркинг как метод диагностики организационной результативности: типы, этапы, источники данных

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

По результатам диагностики организационной результативности получены данные: ROI – 8% (отраслевой бенчмарк – 12%), NPS – 35 (бенчмарк – 50), производительность труда – 2,8 млн руб./чел. (бенчмарк – 4,0), доля новых продуктов в выручке – 5% (бенчмарк – 15%). Определите, по каким показателям отставание от бенчмарка максимальное.

Предложите три приоритетных направления улучшения.

Ключ (эталон ответа):

Расчёт отставаний: ROI: 33% (8/12), NPS: 70% (35/50), производительность: 70% (2,8/4,0), доля новых продуктов: 33% (5/15). Максимальное отставание — по доле новых продуктов (67% разрыва) и ROI (33% разрыва)

Приоритетные направления: 1) развитие R&D и ускорение вывода новых продуктов; 2) оптимизация затрат для повышения ROI; 3) бенчмаркинг лучших практик производительности

Задание 2.

Подготовьте план проведения стратегической сессии по определению приоритетов результативности на следующий год. Укажите: цели сессии, состав участников, методы работы (SWOT, PEST, GAP-анализ), ожидаемые результаты, формат документации.

Ключ (эталон ответа):

Цели: определение стратегических целей на год, выбор ключевых KPI, распределение ответственности
 Состав: топ-менеджмент, руководители ключевых подразделений (10-12 человек)
 Методы: SWOT-анализ (1 день), PEST-анализ (внешняя среда), GAP-анализ текущей результативности
 Ожидаемые результаты: карта стратегических целей, перечень приоритетных KPI, дорожная карта реализации
 Формат: протокол стратегической сессии, презентация для утверждения советом директоров

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что такое бенчмаркинг? Варианты ответов: а) метод сравнения показателей организации с лучшими практиками, б) метод внутреннего аудита, в) метод бюджетирования, г) метод мотивации	а) метод сравнения показателей организации с лучшими практиками	Бенчмаркинг — это систематическое сравнение собственных процессов, продуктов и показателей с лидерами отрасли или лучшими компаниями для выявления зон улучшения.
2.	Какой показатель отражает прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации? Варианты ответов: а) чистая прибыль, б) валовая прибыль, в) EBITDA, г) маржинальная прибыль	в) EBITDA	EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — это прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации, используемая для сравнения операционной эффективности компаний с разной структурой капитала и основных средств.

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Что отражает показатель NPS (Net Promoter Score)?

- а) рентабельность инвестиций;
- б) лояльность клиентов и готовность рекомендовать компанию;
- в) долю рынка;
- г) производительность труда.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие показатели относятся к операционным показателям результативности?

- а) производительность труда;
- б) доля рынка;
- в) время цикла выполнения заказа;
- г) уровень дефектности;

д) NPS (индекс лояльности).

Тема 2.4. Результативное управление и развитие сотрудников. ПК-1.1; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-2.8

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Индивидуальный план развития (ИПР): структура (цели развития, мероприятия, сроки, критерии успеха), процесс согласования и мониторинга
2.	Кадровый резерв: виды (стратегический, операционный, молодёжный), критерии отбора, методы оценки кандидатов, программы развития резервистов

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Для сотрудника (менеджер по продажам, стаж 2 года, высокие результаты, потенциал роста) разработайте индивидуальный план развития (ИПР) на 6 месяцев. Укажите: цели развития (2-3), конкретные мероприятия (2-3), сроки, ответственного, критерии успеха. Обоснуйте выбор мероприятий.

Ключ (эталон ответа):

Цели развития: развитие навыков управления продажами, подготовка к роли руководителя группы

Мероприятия: 1) обучение на внутреннем тренинге «Эффективное управление командой» (1 месяц, HR-отдел); 2) стажировка в роли ассистента руководителя отдела (3 месяца, наставник — начальник отдела); 3) выполнение проекта по оптимизации воронки продаж (6 месяцев, самостоятельно)

Критерии успеха: успешная защита проекта, получение сертификата, положительная оценка наставника

Задание 2.

Сформируйте кадровый резерв на позицию начальника отдела продаж. Укажите критерии отбора (не менее 4), методы оценки (не менее 3), программу развития резервистов, показатели готовности к назначению.

Ключ (эталон ответа):

Критерии отбора: результаты продаж ($\geq 120\%$ плана), стаж в компании (≥ 2 года), участие в проектах по развитию, оценка компетенций (лидерство, коммуникация)

Методы оценки: ассесмент-центр, 360 градусов, интервью с руководителем

Программа развития: 1) обучение (управление командой, бюджетирование); 2) наставничество (от действующего начальника отдела); 3) стажировка с исполнением обязанностей

Готовность к назначению: успешное исполнение обязанностей во время стажировки, положительная рекомендация наставника, оценка ассесмент-центра ($\geq 80\%$)

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
-------	--------------------	------------------	--

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что такое ротация в развитии персонала? Варианты ответов: а) увольнение сотрудника, б) горизонтальное перемещение между должностями для приобретения нового опыта, в) повышение зарплаты, г) обучение на курсах	б) горизонтальное перемещение между должностями для приобретения нового опыта	Ротация — это временное или постоянное перемещение сотрудника на другую должность (часто в другой отдел) для расширения кругозора, приобретения новых компетенций и профилактики выгорания.
2.	Что такое кадровый резерв на ключевые должности? Варианты ответов: а) список всех сотрудников организации, б) группа перспективных сотрудников, готовых к замещению критических позиций, в) отдел кадров, г) программа обучения	б) группа перспективных сотрудников, готовых к замещению критических позиций	Кадровый резерв — это целенаправленно сформированная группа сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями и потенциалом для занятия ключевых должностей в случае их освобождения.

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Что из перечисленного является обязательным элементом индивидуального плана развития (ИПР)?

- а) список поставщиков;
- б) цели развития и конкретные мероприятия;
- в) меню столовой;
- г) график отпусков.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие методы развития сотрудников относятся к обучению на рабочем месте (on-the-job training)?

- а) ротация;
- б) наставничество (менторинг);
- в) внешние курсы;
- г) коучинг;
- д) программы MBA.

Доклад

Подготовка докладов «Результативное управление: методология, инструменты, практика принятия управленческих решений».

Шесть групповых докладов с обсуждением сущности результативного управления, цикла и базовых элементов (SMART, KPI, обратная связь), управления

человеческим капиталом, оценки персонала, управления конфликтами и стрессами, а также организационной результативности.

Тематика докладов:

1. Результативное управление в организации: сущность, цели, задачи, отличия от эффективности, модели (MBO, BSC, KPI) — сравнительный анализ и области применения
2. Цикл результативного управления и базовые элементы: планирование целей (SMART), KPI (опережающие и запаздывающие показатели), каскадирование целей, обратная связь по модели SBI/COIN
3. Управление человеческим капиталом: структура человеческого капитала, модель компетенций, методы оценки персонала (ассесмент-центр, 360 градусов), матрица «результативность – потенциал» (9-box)
4. Оценка результативности организации: финансовые показатели (ROI, ROE, EBITDA), рыночные показатели (NPS, CSI, доля рынка), операционные показатели (производительность, время цикла), бенчмаркинг
5. Управление конфликтами и стрессами в результативном управлении: типы конфликтов (когнитивные, аффективные), стили поведения (Томас – Килманн), источники стресса (стресс-цели, дефицит времени), методы профилактики
6. Развитие сотрудников в результативном управлении: индивидуальные планы развития (ИПР), кадровый резерв, методы обучения (ротация, наставничество, коучинг, action learning), карьерное планирование

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно,	90-100

и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является

необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Омелянович, Л. А. Управление проектами : учебное пособие / Л. А. Омелянович, Ю. Л. Верич, М. А. Лёшина. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2024. — 122 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/481856>

2. Зайков, В. П. Организационные основы в управлении проектированием программных продуктов : учебное пособие / В. П. Зайков, Е. А. Шумков. — Краснодар : КубГТУ, 2024. — 239 с. — ISBN 978-5-8333-1324-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/478310>

3. Оптимизация цифрового управления в организационных системах : монография / Я. Е. Львович, И. Я. Львович, О. Н. Чопоров [и др.]. — Воронеж : ВИБТ, 2021. — 191 с. — ISBN 978-5-4446-1550-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/219467>

8.2. Дополнительная литература

1. Муртазина, М. Ш. Управление проектами в сфере информационных технологий : учебное пособие / М. Ш. Муртазина. — Новосибирск : НГТУ, 2022. — 64 с. — ISBN 978-5-7782-4618-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/306260>

2. Разрешение конфликтов и создание благоприятной образовательной среды в вузах средствами педагогики, психологии и физической культуры : учебное пособие / М. Д. Кудрявцев, Ю. А. Копылов, Т. Л. Камоза [и др.]. — Красноярск : КГПУ им. В.П. Астафьева, 2025. — 236 с. — ISBN 978-5-907878-35-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/513105>

3. Экономика и право: проблемы, стратегия, мониторинг : монография / А. А. Киселев, Л. И. Солдатова, Ю. И. Шмидт [и др.] ; под редакцией Э. В. Фомина. — Чебоксары : ЧГИКИ, 2024. — 196 с. — ISBN 978-5-907830-98-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/461090>

4. Ситничук, С. С. От компетенций и готовности к компетентности: подготовка учителя физической культуры : монография / С. С. Ситничук. — Красноярск : КГПУ им. В.П. Астафьева, 2025. — 172 с. — ISBN 978-5-00102-772-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/513108>

5. Руководство по организации и проведению практик для бакалавров направления подготовки 38.03.02 – Менеджмент : учебное пособие / Е. А. Асташова, О. В. Кондратьева, Л. В. Зинич [и др.]. — Омск : Омский ГАУ, 2025. — 105 с. — ISBN 978-5-907872-03-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/461303>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3. – Ст. 74.

2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

3. Постановление Конституционного Суда РФ от 20.01.2022 № 3-П «По делу о проверке конституционности статьи 74 и пункта 7 части первой статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2022. – № 5. – Ст. 823.

8.4. Интернет-ресурсы

<https://www.consultant.ru/>

<https://www.garant.ru/>

<https://pravo.gov.ru/>

<https://www.rst.gov.ru/>

<https://e.lanbook.com/>

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудитории:

- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:

- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:

- пакет Microsoft Office