

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Б1.В.06.01

(индекс дисциплины)

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление результативностью 1

(наименование дисциплины)

по направлению подготовки

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности в соответствии с ФГОС ВО)

Форма обучения: заочная

Год набора: 2019

### Распределение часов дисциплины по курсам и видам занятий (по учебному плану)

Количество ЗЕТ	5						
Часов по РУП	180						
Виды контроля на курсах	Экзамены	Зачеты		Курсовые проекты	Курсовые работы	Контрольные работы (для заочной формы обучения)	
		4					
	№№ курса						
	1	2	3	4	5	6	Итого
ЗЕТ по курсам				5			5
Лекции				4			4
Лабораторные							
Практические				4			4
Контактная работа				8,25			8,25
Сам. работа				168			168
Контроль				3,75			3,75
Итого				180			180

Тольятти, 2018

Рабочая программа составлена на основании ФГОС ВО и учебного плана направления подготовки (специальности) 38.03.03 Управление персоналом

---

*(код и наименование направления подготовки, специальности в соответствии с ФГОС ВО)*

**Рецензирование рабочей программы дисциплины:**

- ☐ Отсутствует
- ☐ Учебная (рабочая) программа одобрена на заседании департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ) (протокол заседания № 1 от «02» августа 2018 г.).
- ☐ Рецензент

\_\_\_\_\_  
*(должность, ученое звание, степень)*

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
*(подпись)*

\_\_\_\_\_  
*(И.О. Фамилия)*

**Срок действия рабочей программы дисциплины до «02» августа 2024 г.**

**Информация об актуализации рабочей программы дисциплины:**

Протокол заседания департамента № 1 от «29» августа 2019г.

Протокол заседания департамента № 10а от «02» июня 2020г.

Протокол заседания департамента № \_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Протокол заседания департамента № \_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**УТВЕРЖДАЮ**

Руководитель департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
*(подпись)*

С.Е. Васильева

*(И.О. Фамилия)*

**АННОТАЦИЯ**  
**дисциплины (учебного курса)**  
**Б1.В.06.01 Управление результативностью 1**

---

(индекс и наименование дисциплины (учебного курса))

Управление результативностью 1 является современным инновационным направлением в менеджменте, целостной концепцией управления отдельными сотрудниками, командами и персоналом предприятия, ориентированным на достижение наивысшего уровня результативности деятельности организации. Учебный курс содержит теоретические и практические вопросы Управления результативностью, в том числе представлены различные концепции, основные принципы, функции, объекты и инструменты, подходы к организации работы с персоналом и к обучению сотрудников, обеспечивающие достижение целей организации. Теоретические положения излагаются с учетом результатов зарубежных исследований. Учебный процесс осуществляется с использованием возможностей программно-информационного обеспечения, знания и умения закрепляются путем использования активных методов обучения.

### **1. Цель и задачи изучения учебного курса**

Цель – формирование целостной системы теоретических знаний и практических навыков управления результативностью предприятия, заключающихся в постановке четких количественных задач, поэтапного контроля их исполнения, в управлении человеческим капиталом и развитии персонала, направленных на долгосрочное существование предприятия

Задачи:

1. Ознакомить с сущностью, общей характеристикой, и эволюцией теорий управления результативностью.
2. Способствовать освоению инструментов управления результативностью персонала.
3. Подготовить к решению проблем организационного и координационного характера, возникающие в процессе управления результативностью персонала.

### **2. Место учебного курса в структуре ОПОП ВО**

Данный учебный курс относится к блоку Б1 «Дисциплины (модули)» (вариативная часть) учебного плана направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Дисциплины, учебные курсы, на освоении которых базируется данный учебный курс – Экономика; Менеджмент, Статистика, Основы информационной культуры; Правоведение, Микроэкономика, Экономика организации, Маркетинг, Инвестиции, Теория бухгалтерского учета, Основы предпринимательской деятельности, Организация производства, Отбор и найм

персонала, Управление персоналом, Управление бизнес-процессами, Управление персоналом, Клиентоориентированные системы, Финансовые вычисления, Теория экономического анализа.

Дисциплины, учебные курсы, для которых необходимы знания, умения, навыки, приобретаемые в результате изучения данного учебного курса – Управление результативностью 2, Стратегический менеджмент, Этика деловых отношений, Управление проектами, Трудовое законодательство, Кросс-культурный менеджмент, Организация, проведение оценки и аттестации персонала, Планирование карьеры и управление талантами, Производственный менеджмент, Основы стратегического управления трудовыми ресурсами, Преддипломная практика, Подготовка к процедуре защиты и процедура защиты ВКР.

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Формируемые и контролируемые компетенции	Планируемые результаты обучения
- способность использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовность нести ответственности за их результаты (ОПК-8)	<b>Знать:</b> теоретические основы управления результативностью персонала
	<b>Уметь:</b> разрабатывать систему мотивации в соответствии с концепцией управления результативностью
	<b>Владеть:</b> навыками принятия решений в области управления результативностью персонала
- знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике (ПК-2)	<b>Знать:</b> теоретические основы планирования результативности сотрудников
	<b>Уметь:</b> разрабатывать индивидуальный план развития сотрудника
	<b>Владеть:</b> навыками управления результативностью персонала
- знание целей, задач и видов аттестации и других	<b>Знать:</b> теоретические основы оценки результативности персонала

Формируемые и контролируемые компетенции	Планируемые результаты обучения
видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала (ПК-7)	<b>Уметь:</b> применять технологии текущей деловой оценки персонала
	<b>Владеть:</b> навыками проведения аттестации персонала по результативности
- владение навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике (ПК-14)	<b>Знать:</b> взаимосвязь системы экономических показателей деятельности организации и показателей по труду с системой КРІ сотрудников
	<b>Уметь:</b> разрабатывать организационно-технические мероприятия по повышению производительности труда на основе результатов аттестации сотрудников
	<b>Владеть:</b> навыками анализа экономических показателей деятельности организации, показателей по труду; навыками качественного анализа компетенций сотрудников по методу «360 градусов»

### Тематическое содержание учебного курса

Раздел	Тема
Теоретические основы управления результативностью	1. Понятие и сущность управления результативностью
	2. Процесс управления результативностью
2. Управление результативностью персонала	3. Управление результативностью и человеческий капитал
	4. Управление результативностью и развитие сотрудников
	5. Управление результативностью и вознаграждение
	6. Управление результативностью организации
	7. Управление результативностью рабочих групп
	8. Метод обратной связи "360 градусов"
	9. Работа с отстающими сотрудниками
3. Внедрение системы управления результативностью	10. Разработка системы управления результативностью
	11. Внедрение системы управления результативностью

**Общая трудоемкость учебного курса – 5 ЗЕТ.**

#### 4. Структура и содержание учебного курса Управление результативностью 1

(наименование дисциплины (учебного курса))

##### Курс изучения 4

Раздел, модуль	Подраздел, тема	Виды учебной работы							Необходимые материально- технические ресурсы	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)	Рекоменд уемая литерату ра (№)
		Контактная работа (в часах)					Самостоятельная работа				
		всего			в т.ч. в интерактивной форме	Формы проведения лекций, лабораторных, практических занятий, методы обучения, реализующие применяемую образовательную технологию	в часах	формы организации самостоятельно й работы			
		лекций	лабораторных	практических							
1. Теоретические основы управления результативност ью	1.1. Понятие и сущность управления результативностью	2				Аудио-/видео- лекции электронного учебника с консультацией преподавателя на форуме	15	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга	LMS-система на основе Moodle, компьютер либо планшет, либо смартфон	Промежуточный тест 1 Задание, проверяемое вручную №1	(1-9)
				2		Выполнение практических заданий с консультацией преподавателя на форуме и через комментарии в заданиях					

	1.2. Процесс управления результативностью						15	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга	LMS-система на основе Moodle, компьютер либо планшет, либо смартфон	Промежуточный тест 2	(1-9)
2. Управление результативностью персонала	2.1. Управление результативностью и человеческий капитал						15	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи	LMS-система на основе Moodle, компьютер либо планшет, либо смартфон	Промежуточный тест 3	(1-9)

							БРС-рейтинга			
	2.2. Управление результативностью и развитие сотрудников					15	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга	LMS-система на основе Moodle, компьютер либо планшет, либо смартфон	Промежуточный тест 4	(1-9)
	2.3. Управление результативностью и вознаграждение			2		15	Выполнение практических заданий с консультацией преподавателя на форуме и через комментарии в заданиях  Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и	LMS-система на основе Moodle, компьютер либо планшет, либо смартфон	Промежуточный тест 5 Задание, проверяемое вручную №2	(1-9)



							Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга			
	2.4. Управление результативностью организации					15	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга	LMS-система на основе Moodle, компьютер либо планшет, либо смартфон	Промежуточный тест 6	(1-9)
	2.5. Управление результативностью рабочих групп					15	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи	LMS-система на основе Moodle, компьютер либо планшет, либо смартфон		(1-9)

							LRS-системы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга			
	2.6. Метод обратной связи "360 градусов"					15	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга	LMS-система на основе Moodle, компьютер либо планшет, либо смартфон	Промежуточный тест №7	(1-9)
	2.7. Работа с отстающими сотрудниками					16	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся	LMS-система на основе Moodle, компьютер либо планшет, либо смартфон		(1-9)

							при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга			
3. Внедрение системы управления результативностью	3.1. Разработка системы управления результативностью	2				Аудио-/видео- лекции электронного учебника с консультацией преподавателя на форуме	16	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга	LMS-система на основе Moodle, компьютер либо планшет, либо смартфон	(1-9)
	3.2. Внедрение системы управления результативностью						16	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения	LMS-система на основе Moodle, компьютер либо планшет, либо смартфон	Промежуточный тест №8 (1-9)

							обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга			
Контроль					3,75		Самостоятельное тестирование по банку тестовых заданий не менее 600 вопросов, анализ поведения тестирующихся при помощи LRS-системы и Experience API, контроль смены IP-адресов, удаленная аутентификация при помощи распознавания лиц, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга	LMS-система на основе Moodle, компьютер либо планшет, либо смартфон	Итоговый тест	(1-9)
Итого:		8,25				168				
					180					

## 5. Критерии и нормы текущего контроля и промежуточной аттестации

Формы текущего контроля	Условия допуска	Критерии и нормы оценки	
Тестирование on-line по теоретическому материалу курса	Отсутствуют		max 100 баллов
Промежуточный тест 1,5,			max 9 баллов
Промежуточный тест 2,3,4,6,7,8			max 7 баллов
Итоговый тест			max 40 баллов
Задание, проверяемое вручную (Кейс-задача)		Зачтено	Студент: <ul style="list-style-type: none"> <li>• студент проявляет творческие способности в понимании, изложении и практическом применении учебно-программного материала;</li> <li>• демонстрирует навыки системного анализа общих тенденций и конкретных ситуаций;</li> <li>• студент делает выводы по результатам решения кейс-задачи и разрабатывает рекомендации</li> </ul>
		Не зачтено	Студент: <ul style="list-style-type: none"> <li>• допускает принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных в кейс-задаче заданий;</li> <li>• не представляет выводы по результатам решения кейс-задачи и рекомендации</li> </ul>

Форма проведения промежуточной аттестации	Условия допуска	Критерии и нормы оценки	
Зачет (по накопительному рейтингу)	Допускаются все	<b>Схема расчета итоговой оценки:</b> Промежуточный тест 1+ Промежуточный тест 2 + Промежуточный тест 3 + Промежуточный тест 4 + Промежуточный тест 5 + Промежуточный тест 6 + Промежуточный тест 7 + Промежуточный тест 8 + Итоговый тест = Результаты тестирования 100 баллов (максимум). Формируется автоматически, на основе итогового рейтингового балла по результатам прохождения студентом дисциплины в соответствии со Шкалой перевода рейтинговых баллов в традиционные оценки:	
		«зачтено»	
		«не зачтено»	

## 6. Критерии и нормы оценки курсовых работ (проектов)

Данный раздел не предусмотрен учебным планом.

## 7. Примерная тематика письменных работ (курсовых, рефератов, контрольных, расчетно-графических и др.)

Данный раздел не предусмотрен учебным планом.

## 8. Вопросы к зачету

№ п/п	Вопросы
1.	Современные подходы к определению управления результативностью
2.	Основные задачи управления результативностью
3.	Эволюция теорий управления результативностью
4.	Понятие и сущность произвольного поведения
5.	Цели управления результативностью
6.	Философия управления результативностью
7.	Принципы управления результативностью
8.	Историко-экономические предпосылки возникновения управления результативностью
9.	Цикл управления результативностью
10.	Этапы процесса управления результативностью
11.	Управление результативностью и ценности организации
12.	Управление результативностью и оценка достижений сотрудников
13.	Модель управления результативностью
14.	Влияние управления результативностью на эффективность организации
15.	Реакция сотрудников на внедрение системы управления результативностью
16.	Управление результативностью и служба HR
17.	Управление результативностью и линейные менеджеры
18.	Процесс формулирования ожиданий в форме целей
19.	Цели аттестации персонала по результативности
20.	Мониторинг управления результативности
21.	Обеспечение обратной связи в управления результативностью
22.	Проведение аттестации персонала по результативности
23.	Оценка результативности сотрудников
24.	Рейтинг общей результативности персонала: сущность, методика
25.	Определение уровней результативности
26.	Метод ранжирования Энн Камминс
27.	Процесс наставничества
28.	Проблемы, связанные с управлением результативностью
29.	Критика управления результативностью
30.	Интеллектуальный капитал: понятие и сущность
31.	Консультационные модели оценки человеческого капитала
32.	Круговая модель человеческого капитала компании Mercer
33.	Индекс человеческого капитала Уотсона Уайатта
34.	Параметры измерения человеческого капитала
35.	Управление результативностью и обучение
36.	Роль линейных руководителей в обучении персонала
37.	Аттестация по результативности и развитию
38.	Составление индивидуального плана развития: определение, назначение, направленность
39.	Процесс разработки индивидуального плана развития
40.	Внедрение системы составления индивидуальных планов развития персонала
41.	Управление результативностью как мотивационный процесс
42.	Управление результативностью и нефинансовая мотивация
43.	Оплата по результату
44.	Оплата в соответствии с компетенциями
45.	Оплата в соответствии с вкладом
46.	Взаимозависимость управления результативностью и оплаты труда
47.	Показатели результативности группы сотрудников

48.	Процессы управления результативностью групп сотрудников
49.	Определение метода обратной связи «360 градусов»
50.	Использование метода обратной связи «360 градусов»
51.	Метод обратной связи «360 градусов»
52.	Разработка и внедрение метода обратной связи «360 градусов»
53.	Метод обратной связи «360 градусов» — преимущества и недостатки
54.	Условия успешности метода обратной связи «360 градусов»
55.	Взаимосвязь системы экономических показателей деятельности организации с системой KPI сотрудников
56.	Схема выражения признания
57.	Анализ результативности групп
58.	Анализ причин низкой эффективности труда сотрудников
59.	Оценка способностей сотрудника
60.	Роль индивидуального плана развития сотрудника в осуществлении стратегии организации

## **9. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по учебному курсу**

### **9.1. Паспорт фонда оценочных средств**

<b>№ п/п</b>	<b>Контролируемые темы учебного курса</b>	<b>Код контролируемой компетенции (или ее части)</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>
1.	1.1 Понятие и сущность управления результативностью	ОПК-8	Промежуточный тест №1 Задание, проверяемое вручную №1
2.	1.2. Процесс управления результативностью	ПК-2	Промежуточный тест №2
3.	2.1. Управление результативностью и человеческий капитал	ПК-2	Промежуточный тест №3
4.	2.2. Управление результативностью и развитие сотрудников	ПК-2, ПК-7	Промежуточный тест №4
5.	2.3. Управление результативностью и вознаграждение	ОПК-8	Промежуточный тест №5 Задание, проверяемое вручную №2
6.	2.4. Управление результативностью организации	ПК-14	Промежуточный тест №6
7.	2.6. Метод обратной связи "360 градусов"	ПК-14	Промежуточный тест №7
8.	3.2. Внедрение системы управления результативностью	ОПК-8	Промежуточный тест №8
9.	Все темы дисциплины	ОПК-8, ПК-2, ПК-7, ПК-14	Итоговый тест. Вопросы к промежуточной аттестации

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

#### **9.2.1. Тестирование по Теме 1.1 «Понятие и сущность управления результативностью»**

- 1. Понятие «управление результативностью» возникло и получило широкое распространение в сфере управления персоналом:**
  - а. в начале 1990-х гг.
  - б. в начале 1980-х гг.
  - в. в начале 1970-х гг.
  - г. в конце 1990-х гг.
- 2. Идея об управлении индивидуальной результативностью работника как о целостной системе появляется:**
  - а. в начале 1990-х гг.
  - б. в начале 1980-х гг.
  - в. в начале 1970-х гг.
  - г. в конце 1990-х гг.
- 3. Естественный процесс, способствующий эффективному управлению отдельными сотрудниками и командами и направленный на достижение наивысшего уровня результативности деятельности организации, называется...**



4. **"Системный подход к повышению индивидуальной и командной результативности, направленный на достижения целей организации" - это определение понятия "управление результативностью" представлено...**
  - a. С. Хендри
  - b. Дж. Локеттом
  - c. А.М. Морманом
  - d. М. Уолтерсом
5. **"Управление результативностью - воспитание компетентных и лояльных сотрудников, работающих ради достижения общих и значимых целей в организации, поддерживающей и поощряющей их достижения",- определение, предлагаемое...**
  - a. С. Хендри
  - b. Дж. Локеттом
  - c. А.М. Морманом
  - d. М. Уолтерсом
6. **Управление результативностью, по мнению..., представляет собой "способ побудить и поощрить сотрудников работать с максимальной эффективностью в соответствии с нуждами организации".**
  - a. С. Хендри
  - b. Дж. Локеттом
  - c. А.М. Морманом
  - d. М. Уолтерсом
7. **Управление результативностью, по мнению А.М. Мормана, представляет собой...**
  - a. управление бизнесом
  - b. способ побудить и поощрить сотрудников работать с максимальной эффективностью в соответствии с нуждами организации
  - c. системный подход к повышению индивидуальной и командной результативности, направленный на достижения целей организации
  - d. естественный процесс, способствующий эффективному управлению отдельными сотрудниками и командами
8. **Высокоэффективная деятельность организации и ее сотрудников подразумевает обеспечение:**
  - a. высокой производительности труда
  - b. высокого качества продукции
  - c. безубыточности производства
  - d. роста материальных активов
9. **Цели управления результативностью:**
  - a. развить в людях способность выполнять поставленные задачи
  - b. создать условия для продуктивного труда и полной реализации потенциала сотрудников на благо самих себя и организации
  - c. создать благоприятные условия для инвестирования
  - d. повысить узнаваемость бренда (марки)
10. **Управление результативностью:**
  - a. выявляет сотрудников, демонстрирующих низкие результаты работы
  - b. дает почувствовать сотрудникам позитивную мотивацию
  - c. выявляет негативно настроенных сотрудников
  - d. основано на материальном стимулировании труда
11. **Система управления результативностью функционирует, если организация отвечает ряду условий:**
  - a. доносит видение своих целей до всех сотрудников

- b. устанавливает целевые показатели результативности подразделений и отдельных сотрудников, увязанные с общими целями
- c. процедуры аттестации сотрудников проводятся время от времени и не носят системный характер
- d. целевые показатели результативности подразделений могут быть не связаны с общими целями организации

**12. Управление результативностью призвано способствовать:**

- a. достижению высокоэффективной деятельности организации и ее сотрудников
- b. повышению ликвидности организации
- c. стабильности организации
- d. повышению квалификации сотрудников

**13. Высокоэффективная деятельность организации и ее сотрудников подразумевает обеспечение:**

- a. высокого качества обслуживания клиентов
- b. роста прибыльности и акционерной стоимости
- c. безубыточности производства
- d. роста материальных активов

**14. В соответствии с концепцией управления результативностью сотрудникам:**

- a. создаются условия для повышения продуктивности своего труда
- b. предоставляются возможности научиться лучше использовать свои способности
- c. создаются безопасные условия труда
- d. предоставляются необходимые средства труда

**15. Упорядочить основные этапы развития теории и практики управления результативностью.**

- a. определение результативности чиновников при дворе императоров династии Вэй
- b. создание системы формального ранжирования членов Ордена Иезуитов Игнатием Лойолой
- c. создание формальной системы мониторинга (Ф. Тейлор)
- d. оценка деловых качеств работника (оценка результативности) в США и Великобритании
- e. программно-целевое управление
- f. всеобщее признание процесса обеспечения результативности

**16. Словосочетание «управление результативностью» впервые употребили:**

- a. М. Бир и Р.А. Рух
- b. С. Хендри
- c. Дж. Локеттом
- d. И. Лойола

**17. Однако процесс обеспечения результативности получил всеобщее признание:**

- a. не ранее второй половины 1980-х гг
- b. не ранее второй половины 1990-х гг
- c. не ранее первой половины 1980-х гг
- d. не ранее первой половины 1990-х гг

**18. В результате исследования современных ученых ... определили управление результативностью как "стратегию, применимую к любой деятельности организации в области кадровой политики, корпоративной культуры, стиля управления и систем коммуникации".**

- a. М. Бир и Р.А. Рух
- b. С. Хендри и Дж. Локкет
- c. А.М. Морман и С.А.Морман
- d. Ф. Тейлор и его последователи

**19. К условиям создания и функционирования системы управления результативностью можно отнести:**

- a. наличие формализованного контроля промежуточных результатов деятельности отдельных подразделений
- b. систематическая оценка хода бизнес-процессов в целом в интересах повышения эффективности деятельности предприятия
- c. процедуры аттестации сотрудников проводятся время от времени и не носят системный характер
- d. целевые показатели результативности подразделений могут быть не связаны с общими целями организации

**20. Систему управления результативностью, имеющую характер интегрированных процессов, соотносящих различные виды деятельности по управлению персоналом с бизнес-задачами организации, описали:**

- a. С. Бивен и М. Томпсон
- b. М. Бир и Р.А. Рух
- c. С. Хендри и Дж. Локкет
- d. А.М. Морман и С.А.Морман

**Критерии оценки:**

9 баллов – все задания промежуточного теста выполнены верно.

**9.2.2. Задание, проверяемое вручную по Теме 1.1 «Понятие и сущность управления результативностью»**

**Кейс-задача по Теме 1.1. «Понятие и сущность управления результативностью»**

**Задание.**

1. Дать краткую организационно-экономическую характеристику компании (службы).
2. Описать систему управления компании.
3. Дать характеристику системы мотивации компании. Выявить преимущества и недостатки.
4. Разработать систему управления результативностью компании (службы).
5. Описать основные составляющие системы управления результативностью компании (службы).
6. Разработать модель процесса управления результативностью компании (службы) и представить ее графически.
7. Описать процедуру управления результативностью компании (службы) на основе цикла У. Деминга.

Для решения кейс-задачи следует воспользоваться информацией с официальных интернет-сайтов организаций:

<http://www.tltsu.ru/>

<http://www.light-prof.ru/>

<http://www.unp-russia.ru/>

<http://www.nissan-tlt.ru/>

<http://polad.ru/>

**Критерии оценки:**

Зачтено:

- студент проявляет творческие способности в понимании, изложении и практическом применении учебно-программного материала;
- демонстрирует навыки системного анализа общих тенденций и конкретных ситуаций;

- студент делает выводы по результатам решения кейс-задачи и разрабатывает обоснованные рекомендации

Не зачтено:

- студент допускает принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных в кейс-задаче заданий;
- студент решает практические вопросы с большими затруднениями, не справляется с ними самостоятельно;
- не представляет выводы по результатам решения кейс-задачи и рекомендации.

### **9.2.3. Тестирование по Теме 1.2. «Процесс управления результативностью»**

#### **1. Основу процессов управления результативностью составляет:**

- а. взаимодействие их участников
- б. корпоративная информационная система
- с. взаимодействие факторов производства
- д. взаимодействие с потенциальными потребителями

#### **2. Планировать результативность сотрудника - это значит:**

- а. устанавливать направление развития
- б. согласовывать целевые показатели результативности
- с. осуществлять мониторинг результативности
- д. корректировать плановые задания

#### **3. План результативности сотрудника:**

- а. носит перспективный характер
- б. акцентирует внимание на действиях, которые должны предпринять сотрудники
- с. носит ретроспективный характер
- д. акцентирует внимание на действиях конкурентов

#### **4. В процессе планирования результативности с сотрудником согласовываются:**

- а. ожидаемые результаты труда
- б. совершенствование знаний
- с. устанавливаемые нормы труда
- д. режимы труда и отдыха организации

#### **5. План управления результативности сотрудников содержит информацию о том, каким образом менеджеры будут:**

- а. обеспечивать подчиненным необходимую помощь
- б. осуществлять руководство
- с. разрабатывать стратегию организации
- д. контролировать бизнес-процессы

#### **6. План определяет направление развития на основе:**

- а. ожиданий от каждого сотрудника
- б. ожидаемого спроса
- с. ожидаемого поведения конкурентов
- д. ожидаемого экономического роста

#### **7. Устанавливать направление развития, согласовывать целевые показатели результативности и индивидуальные планы развития означает...**

#### **8. Соглашение о результативности представляет собой итог:**

- а. совместного обсуждения того, какие ожидания организация связывает с индивидом
- б. достижения согласия с сотрудником
- с. совместного обсуждения того, какие ожидания организация связывает с потенциальным потребителем
- д. переговоров с поставщиками относительно поставок комплектующих

#### **9. Соглашения о результативности сотрудников основываются на итогах...**

#### **10. На соглашение о результативности влияют:**

- a. стратегии организации
- b. итоги аттестации сотрудника
- c. макроэкономические прогнозы
- d. мнение собственника компании

**11. В соглашении о результативности формируется основа:**

- a. обратной связи
- b. оценки и развития сотрудников в процессе управления результативностью
- c. социального развития организации
- d. инновационного развития организации

**12. В соглашении о результативности:**

- a. фиксируется согласованное направление развития сотрудника
- b. формируется основа для оценки и развития сотрудников в процессе управления результативностью
- c. фиксируется согласованное направление развития организации
- d. формируется основа для оценки деятельности организации

**13. Индивидуальный план развития фиксирует согласованные действия менеджеров и подчиненных:**

- a. по повышению результативности рядового сотрудника
- b. совершенствованию знаний, навыков и компетенций сотрудника
- c. по повышению результативности менеджеров
- d. совершенствованию системы управления

**14. Ожидания определяются и согласуются в форме...**

**15. В должностном профиле сотрудника:**

- 1) описываются требования к каждой существенной составляющей работы в той или иной должности
- 2) ставятся краткосрочные и среднесрочные цели по расширению навыков и знаний
- 3) определяются сроки трудового договора
- 4) определяются режимы труда и отдыха

**16. Управление ожиданиями осуществляется на основе:**

- a. соглашения между менеджером и сотрудником
- b. трудового договора
- c. приказов и распоряжений
- d. соглашения между генеральным директором и сотрудником

**17. Цели, сформулированные в плане развития сотрудника, могут быть:**

- a. целевыми законченными инициативы
- b. ожиданиями от поведения
- c. нормами выработки
- d. нормами времени

**18. Сопоставить название цели и их характеристики.**

- 1) измеряемые целевые показатели
- 2) целевые законченные инициативы
- 3) ожидания от поведения
- 4) личностные цели
- a) количественные
- b) цели, выраженные в достижениях
- c) качественные
- d) целевое развитие или обучение сотрудника

**Критерии оценки:**

7 баллов – все задания промежуточного теста выполнены верно.

#### 9.2.4. Тестирование по Теме 2.1. «Управление результативностью и человеческий капитал»

1. **Интеллектуальный капитал считается определяющей компонентой:**
  - a. нематериальных активов
  - b. материальных активов
  - c. основного капитала
  - d. оборотного капитала
2. **Сопоставьте вид капитала и его сущность:**
  - 1) **общественный**
  - 2) **организационный**
  - 3) **человеческий**
  - 4) **интеллектуальный**
- a) сети и структуры, обеспечивающие сохранение и накопление знаний как внутри, так и вне организации
- b) институционализированное знание, которым обладает организация и которое она хранит в базах данных
- c) знания, навыки и способности людей, работающих в организации
- d) определяющая компонента нематериальных активов
3. **Круговая модель человеческого капитала была предложена:**
  - a. консалтинговой компанией Mercer HR Consulting
  - b. Уотсоном Уайаттом
  - c. Г. Фордом
  - d. М. Вебером
4. **Количественные показатели позволяют спрогнозировать, какой результативности можно в будущем ожидать от успешной системы управления персоналом, называется..**
  - a. EVA в сфере HR
  - b. MR в сфере HR
  - c. PPD в сфере HR
  - d. NPV
5. **Индикатор состояния человеческого капитала, методику расчета ценности человеческого актива, приходящейся на отдельного сотрудника, разработал... (указать имя и фамилию)**
6. **Определить последовательность разделов отчетности о человеческом капитале CIPD.**
  - a. описание стратегии в отношении человеческого капитала, характеризующим подход в целом
  - b. видение участия человеческого капитала в использовании будущих возможностей
  - c. факты, количественные и качественные данные относительно приобретения, удержания, обучение и развитие человеческого капитала
  - d. данные об эффективности и результативности человеческого капитала и его вклада в достижение стратегических целей
7. **Данные об управлении результативностью служат следующим целям:**
  - a. демонстрация способности организации повышать уровни компетенций
  - b. прогноз времени выхода нового сотрудника на оптимум результативности
  - c. прогноз развития рыночной конъюнктуры
  - d. демонстрация финансовой устойчивости организации
8. **Данные об управлении результативностью служат следующим целям:**
  - a. демонстрация успешности организации в достижении целей на уровне отдельного сотрудника, команды и подразделения

- b. оценка понимания сотрудниками стратегии организации и собственного вклада в ее успех
  - c. демонстрация рентабельности капитала организации
  - d. оценка эффективности организации
- 9. Сопоставить группы параметров и соответствующие им ключевые показатели:**
- 1) нравственный климат
  - 2) мотивация
  - 3) долгосрочное развитие
  - 4) инвестиции
  - a) удовлетворенность сотрудников, текучесть кадров
  - b) понимание сотрудниками стратегии, доля должностей, по которым имеются документированные целевые результаты
  - c) доля постоянных сотрудников, имеющих согласованные планы развития
  - d) зарплаты директоров и менеджеров как доля от фонда оплаты труда
- 10. Схема внешней отчетности о человеческом капитале CIPD разработана по результатам исследования:**
- a. Г. Скарборо и Х. Элиас
  - b. Э. Мэйо
  - c. С. Хендри
  - d. Дж. Локеттом
- 11. Коэффициент индивидуального актива (IAM) состоит из взвешенной средней оценки:**
- a. возможностей, вклада
  - b. потенциала, ценностного профиля
  - c. стоимости актива и его оборачиваемости
  - d. величины человеческого капитала
- 12. Человеческие активы в расчете на сотрудника рассчитываются по формуле:**
- a. произведение затрат на содержание персонала и коэффициента индивидуального актива
  - b. частное затрат на содержание персонала и коэффициента индивидуального актива
  - c. сумма затрат на содержание персонала
  - d. произведение затрат на содержание персонала и численность персонала
- 13. Система параметров количественной оценки сотрудников, по мнению Э. Мэйо, должна учитывать:**
- a. их финансовую ценность для акционеров
  - b. нефинансовую ценность для акционеров
  - c. их финансовую ценность для топ-менеджмента
  - d. нефинансовую ценность для потребителей
- 14. Расчет параметра "человеческие активы на одного сотрудника" Э. Мэйо предлагает дополнить показателями успешности организации:**
- a. в обеспечении приверженности сотрудников
  - b. в обучении и развитии персонала
  - c. на потребительском рынке
  - d. на рынке B2B
- 15. Параметры систематической количественной оценки человеческого капитала индивидов и/или организаций могут носить финансовый характер: человеческий капитал имеет определенную ценность...**
- a. которая может быть включена в баланс и обращена в ценность организации
  - b. только при условии взаимодействия с основными производственными факторами
  - c. которая опирается на сравнение различных показателей компетенций
  - d. только при оптимальном сочетании всех факторов производства

- 16. Индекс человеческого капитала Уотсона Уайатта включает четыре ключевых характеристики управления персоналом, к ним можно отнести:**
- систему вознаграждений и отчетность
  - коллегиальность и гибкость производственной среды
  - систему внутрипроизводственного учета
  - технологичность производственной среды
- 17. Индекс человеческого капитала Уотсона Уайатта включает четыре ключевых характеристики управления персоналом, к ним можно отнести:**
- совершенствование методик набора и отбора персонала ради достижения стратегических целей организации.
  - уровень открытости стратегии коммуникации
  - систему внутрипроизводственного учета
  - технологичность производственной среды
- 18. Круговая модель человеческого капитала была разработана на основе модели результативности организации, эксплицитно связывающей:**
- управление человеческим капиталом с производительностью трудового коллектива.
  - управление человеческим капиталом с эффективностью использования основных средств
  - управление акционерным капиталом с управлением человеческим капиталом
  - управление акционерным капиталом с управлением конкурентоспособностью

**Критерии оценки:**

7 баллов – все задания промежуточного теста выполнены верно.

**9.2.5. Тестирование по Теме 2.2. «Управление результативностью и развитие сотрудников»**

- Система управления результативностью:**
  - предполагает создание обучающей среды
  - гарантирует наставничество и поддержку менеджеров
  - предполагает создание внутренней среды
  - предполагает прогнозирование внешней среды
- Ситуация, когда сотрудники обучают себя сами, приобретая знания из опыта, называется ... обучение**
- Главную роль в обучении сотрудников играют:**
  - линейные менеджеры
  - топ-менеджеры
  - системы дополнительного образования
  - курсы повышения квалификации
- Аттестации сотрудников по результативности и развитию как формальные, так и неформальные, можно рассматривать как ... мероприятия.**
  - обучающие
  - культурные
  - развлекательные
  - корпоративные
- До аттестации по результативности каждому сотруднику следует обдумать:**
  - профессиональный опыт
  - карьерные ожидания
  - возможность смены вида деятельности
  - возможность увольнения
- Аттестация по результативности создает возможность:**



- a. согласовать обучение в приоритетных областях
  - b. для коучинга
  - c. повышения заработной платы
  - d. для дополнительного перерыва в работе
- 7. Итогом аттестации по результативности может стать:**
- a. индивидуальный план развития сотрудника
  - b. повышение заработной платы сотрудника
  - c. премирование сотрудника
  - d. увольнение сотрудника
- 8. В соответствии с концепцией управления результативностью следует побуждать людей разделять с менеджером ответственность за:**
- a. собственное развитие
  - b. применение на практике знаний, полученных в процессе обучения
  - c. рентабельность капитала
  - d. конкурентоспособность продукции
- 9. После аттестации по результативности:**
- a. продолжается неформальное обучение
  - b. повышается заработная плата сотрудника
  - c. изменяется порядок премирования сотрудника
  - d. сотрудника могут уволить
- 10. Цель управления талантами – добиться, чтобы организация:**
- a. привлекала, удерживала талантливых людей, отвечающих ее потребностям
  - b. мотивировала и развивала талантливых людей, отвечающих ее потребностям
  - c. нанимала на работу профессионалов
  - d. увольняла малоэффективных сотрудников
- 11. Действия, которые предлагается предпринять работнику в интересах своего обучения и развития находят отражения в:**
- a. индивидуальном плане развития
  - b. положении об отделе (службе), где работает сотрудник
  - c. должностной инструкции
  - d. должностном профиле
- 12. Сопоставить процессы, происходящие в системе управления результативностью, и особые условия для обучения.**
- 1) постановка все более сложных задач
  - 2) согласование менеджерами и подчиненными «стимулирующих целей»
  - 3) выявление конкретных сфер, где нужно повысить результативность
  - 4) обсуждение возможностей карьерного роста
- a) вскрывает проблемные зоны - становится очевидным, какие знаний и навыков нужно приобрести или развить
  - b) приводит к выводу о необходимости дополнительного обучения, без которого эти цели не смогут быть достигнуты
  - c) определяет знания, которые необходимо приобрести, чтобы добиться результативности
  - d) выявляет необходимые компетенции
- 13. Составление индивидуального плана развития призвано:**
- a. стимулировать обучение
  - b. обеспечить сотрудников знаниями, которые будут способствовать его карьерному росту
  - c. стимулировать труд сотрудника
  - d. обеспечить сотрудника постоянной работой
- 14. Определить последовательность этапов составления индивидуального плана развития сотрудника.**

- a. выявление потребностей в развитии
- b. поиск способов удовлетворения этих потребностей
- c. планирование действий
- d. реализация плана

**15. Соотнести элементы составления индивидуального плана развития сотрудника и их содержание.**

- 1. определение
- 2. назначение
- 3. направленность
- 4. составление
- a. перечисление действий, которые предлагается предпринять работнику в интересах своего обучения и развития
- b. стимулирование обучения, обеспечение сотрудников знаниями и комплексом широко востребованных навыков, которые помогут им расти по службе
- c. основное внимание сосредоточено на текущей работе, карьерном росте, на личности сотрудника
- d. определение потребности в обучении и определение различных способов удовлетворения этих потребностей

**16. План индивидуального развития сотрудника должен отражать:**

- a. сферы, в которых достигнут требуемый уровень компетенций, но желательно дальнейшее развитие
- b. цели, для достижения которых необходимо какое-либо обучение и/или развитие
- c. уровень образования сотрудника
- d. нравственные принципы, которым необходимо следовать

**17. План индивидуального развития сотрудника должен отражать:**

- a. наличие дефицита квалификации, знаний или недостатки в поведении, которые необходимо преодолеть для достижения цели
- b. цели, для достижения которых необходимо какое-либо обучение и/или развитие
- c. уровень образования сотрудника
- d. нравственные принципы, которым необходимо следовать

**18. План позволяет исполнителям и линейным руководителям:**

- a. выявить, обсудить и согласовать потребности в обучении на год вперед
- b. определить и согласовать сроки выполнения плана
- c. определить уровень заработной платы сотрудника
- d. выявить потери рабочего времени сотрудника

**19. План позволяет исполнителям и линейным руководителям:**

- a. распределить в порядке приоритета и спланировать соответствующие действия
- b. определить меры повышения низкой результативности
- c. определить уровень заработной платы сотрудника
- d. выявить потери рабочего времени сотрудника

**Критерии оценки:**

7 баллов – все задания промежуточного теста выполнены верно.

**9.2.6. Тестирование по Теме 2.3. «Управление результативностью и вознаграждение»**

**1. Правильно организованное управление результативностью:**

- a. мотивирует людей;
- b. является основным компонентом процесса вознаграждения в целом;
- c. является основным компонентом технологического процесса;
- d. предполагает оптимальное размещение факторов производства.

2. **Единая система, состоящая из следующих элементов: базовой заработной платы, сдельной оплаты в соответствии с результатом, компетенциями или вкладом, премии и нефинансовых поощрений - называется...**
3. **Вознаграждение, как единая система, состоит из следующих элементов:**
  - a. базовой заработной платы;
  - b. премии;
  - c. страховых взносов;
  - d. пенсий.
4. **Неформальные взаимоотношения менеджеров и их подчиненных дают возможность**
  - a. совершенствования навыков с помощью наставничества
  - b. повышения эффективности использования основных средств
  - c. совершенствования условий труда
  - d. совершенствования организации труда
5. **Оценка сотрудника, полученная благодаря системе управления результативностью:**
  - a. дает возможность обсудить развитие его карьеры
  - b. связана со стратегией удержания талантов
  - c. дает возможность его увольнения
  - d. связана с наймом персонала
6. **Работа удовлетворяет нужды и сотрудника, и организации при условии:**
  - a. грамотного распределения ролей и работ в системе управления результативностью
  - b. выработки мотивации
  - c. оптимального размещения основных средств
  - d. оптимального сочетания всех факторов производства
7. **Одна из задач управления результативностью:**
  - a. обеспечить разделение сотрудником интересов компании и ее целей;
  - b. интегрировать индивидуальные и корпоративные задачи;
  - c. эффективное использование основных средств;
  - d. эффективное использование финансовых ресурсов.
8. **Финансовое вознаграждение сотрудников в форме прибавки к основной заработной плате или финансовых бонусов называется**
9. **Оплата в соответствии с компетенциями предполагает финансовое вознаграждение:**
  - a. в виде надбавки к основной зарплате в соответствии с уровнем компетенций, который они демонстрируют при выполнении своих обязанностей;
  - b. в форме прибавки к основной заработной плате или финансовых бонусов;
  - c. в соответствии того, какой вклад вносит сотрудник своим трудом в общее дело организации или команды, как он применяет для этого свои навыки и какие;
  - d. способ исчисления размеров вознаграждения, который выплачивается работникам, в соответствии, с произведенными ими затратами труда или по результатам труда.
10. **Правило последовательности заключается в:**
  - a. процессы согласования (оценки и принятия решения по оплате) должны осуществляться последовательно и по времени, и по отношению к людям;
  - b. возможность влияния личных (скрытых) интересов и стереотипов должна быть полностью исключена из процессов согласования;
  - c. необходимо, чтобы процессы согласования основывались на максимально возможном количестве качественной информации и обоснованных мнений;
  - d. всегда должна оставаться возможность скорректировать и пересмотреть решения.
11. **Правило объективности заключается в:**
  - a. процессы согласования (оценки и принятия решения по оплате) должны осуществляться последовательно и по времени, и по отношению к людям;

- b. возможность влияния личных (скрытых) интересов и стереотипов должна быть полностью исключена из процессов согласования;
- c. необходимо, чтобы процессы согласования основывались на максимально возможном количестве качественной информации и обоснованных мнений;
- d. всегда должна оставаться возможность скорректировать и пересмотреть решения.

**12. Правило возможной коррекции заключается в:**

- a. процессы согласования (оценки и принятия решения по оплате) должны осуществляться последовательно и по времени, и по отношению к людям;
- b. возможность влияния личных (скрытых) интересов и стереотипов должна быть полностью исключена из процессов согласования;
- c. необходимо, чтобы процессы согласования основывались на максимально возможном количестве качественной информации и обоснованных мнений;
- d. всегда должна оставаться возможность скорректировать и пересмотреть решения.

**13. Процессы согласования (оценки и принятия решения по оплате) должны осуществляться последовательно и по времени, и по отношению к людям – это**

- a. правило последовательности
- b. правило возможной коррекции
- c. правило объективности
- d. правило точности

**14. Сама система оценки сотрудников должна:**

- a. основываться на «качественной информации и обоснованных мнениях»
- b. быть понятна и прозрачна
- c. быть направлена на сокращение фонда оплаты труда
- d. основываться на мнении руководителя организации

**15. Эффективное выражение признания:**

- a. способствует налаживанию позитивных рабочих отношений
- b. заключается в том, что менеджерам следует открыто и искренно отмечать успехи подчиненных
- c. должно быть направлено на сокращение фонда оплаты труда
- d. должно основываться на мнении руководителя организации

**16. Неформальная схема признания для организации с большим числом сравнительно низко оплачиваемых работников заключается в следующем:**

- a. охват как можно большего числа сотрудников
- b. частые вознаграждения среднего и малого размера
- c. охват малого числа сотрудников
- d. вознаграждения малого размера

**17. Схемы формального выражения признания могут включать:**

- a. элементы общественного признания
- b. материальные формы поощрения (подарки, оплата поездок по стране или за границу, сеансов спа и т.д.)
- c. повременную оплату труда
- d. страховые взносы

**18. Соотнести виды оплаты труда и их сущность.**

- 1) оплата по результатам
- 2) оплата по компетенциям
- 3) оплата в соответствии с вкладом
- 4) система оплаты труда
- a) финансовое вознаграждение сотрудников в форме прибавки к основной заработной плате или финансовых бонусов

- b) финансовое вознаграждение в виде надбавки к основной зарплате в соответствии с уровнем компетенций, который они демонстрируют при выполнении своих обязанностей
- c) финансовое вознаграждение на основе того, какой вклад вносит сотрудник своим трудом в общее дело организации, как он применяет для этого свои навыки и какие прилагает усилия
- d) способ исчисления размеров

#### **Критерии оценки:**

9 баллов – все задания промежуточного теста выполнены верно.

### **9.2.7. Задание, проверяемое вручную по Теме 2.3. «Управление результативностью и вознаграждение»**

#### **Кейс-задача по Теме 8. «Управление результативностью и вознаграждение»**

**Ситуация 1.** В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом. Но кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы. Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным. Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал. Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

1. Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?
2. Дайте рекомендации Екатерине: как повысить результативность работы сотрудников отдела.
3. Какие принципы управления результативностью предприятия нарушены.
4. Какие изменения Вы предлагаете внести в систему управления результативностью.

**Ситуация 2.** Фабрика представляет собой группу компаний: «Альфа» занимается сбытом продукции, «Бета» специализируется на производстве бумаги, «Б-Потенциал» управляет имущественным комплексом. Служба персонала, состоящая из четырех человек, следует таким принципам кадровой политики предприятия:

- поддерживать профессионализм каждого сотрудника;
- создавать необходимые условия для работы каждого сотрудника;
- ориентировать персонал на цели и задачи бизнеса;
- научить персонал следовать правилам компании.

Кадровая политика выстроена таким образом, что каждый сотрудник принимает все правила и нормы работы, выполняет поставленные задачи. В компании есть положение о

премировании. Но оно распространяется лишь на сотрудников отдела продаж. Премия начисляется за поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (0,1 %), либо от прежних, либо от тех, которые уходили к другим компаниям, но вернулись (0,05 %). Также введены дополнительные коэффициенты за выполнение индивидуального плана работ и плана всего отдела. Кроме премий сотрудники получают доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочные и за совмещение должностей. Через несколько месяцев после принятия положения о премировании стали снижаться показатели у тех сотрудников, на которых не распространялись нормы локального акта.

1. Есть ли, по Вашему мнению, недочеты в системе мотивации персонала?
2. С чем связано, что у части сотрудников снизились показатели результативности работы?
3. Какие решения можно выработать, чтобы стимулировать сотрудников, не числящихся в отделе продаж?

**Ситуация 3.** Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них:

- пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу;
- два менеджера по продажам;
- сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом.

В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10%. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа менеджеров по продажам. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

1. Дайте оценку действиям замерщиков. Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают?
2. Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников?
3. Предложите компании решение проблем.

### **Критерии оценки:**

Зачтено:

- студент проявляет творческие способности в понимании, изложении и практическом применении учебно-программного материала;
- демонстрирует навыки системного анализа общих тенденций и конкретных ситуаций;
- студент делает выводы по результатам решения кейс-задачи и разрабатывает обоснованные рекомендации

Не зачтено:

- студент допускает принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных в кейс-задаче заданий;
- не представляет выводы по результатам решения кейс-задачи и рекомендации.

#### **9.2.8. Тестирование по Теме 2.4. «Управление результативностью организации»**

- 1. Постоянную ответственность за управление результативностью организации несут:**
  - a. высшее руководство организации
  - b. функциональные менеджеры
  - c. сотрудники организации
  - d. линейные менеджеры
- 2. С целью реализации стратегических задач и интересов акционеров высшее руководство организации осуществляет:**
  - a. планирование и организацию управления результативностью
  - b. мониторинг результативности
  - c. контроль качества продукции
  - d. мониторинг внешней среды
- 3. К основным аспектам, которые определяют различные способы измерения результативности, относят:**
  - a. поток финансовых средств
  - b. удовлетворение запросов сотрудников
  - c. размер оборотных средств
  - d. величина амортизации
- 4. К способам измерения результативности относятся:**
  - a. сбалансированная система показателей
  - b. модель Европейского фонда управления качеством (EFQM)
  - c. рентабельность основных средств
  - d. оборачиваемость оборотных средств
- 5. Концепция сбалансированной системы показателей разработана:**
  - a. Р.С. Капланом и Д.П. Нортоном
  - b. П. Ньюманом
  - c. С. Хендри
  - d. Дж. Локеттом
- 6. Набор метрик, позволяющих высшему руководству оперативно получить полное представление о состоянии дел в компании называется ... (ответ указать в именительном падеже)**
- 7. Роль сбалансированной системы показателей в управлении результативностью:**
  - a. устанавливает долгосрочные стратегические цели
  - b. нацеливает отдельных сотрудников и подразделения на реализацию этой стратегии
  - c. обеспечивает обратную связь с потребителем
  - d. доносит стратегию компании до конкурентов
- 8. Сбалансированная система показателей играет следующую роль в управлении результативности:**
  - a. доносит стратегию компании до персонала
  - b. распределяет долгосрочные и краткосрочные ресурсы
  - c. обеспечивает обратную связь с потребителем
  - d. доносит стратегию компании до конкурентов

- 9. Методика, представленная EFQM, свидетельствует, что удовлетворение потребностей клиентов, интересов персонала и влияние на общество достигается через...**
- 10. Сопоставить положения Модели Европейского фонда управления качеством (EFQM) и их содержание.**
- 1) лидерство
  - 2) управление персоналом
  - 3) процессы
  - 4) удовлетворение интересов персонала
  - a) каким образом поведение и действия высшего руководства вдохновляют, поддерживают и продвигают культуру всеобщего управления качеством
  - b) каким образом компания раскрывает потенциал своих сотрудников
  - c) каким образом компания определяет, управляет, анализирует и улучшает свои процессы
  - d) каковы достижения компании в плане удовлетворения потребностей персонала
- 11. Сопоставить положения Модели Европейского фонда управления качеством (EFQM) и их содержание.**
- 1) удовлетворение потребностей клиентов
  - 2) удовлетворение интересов персонала
  - 3) влияние на общество
  - 4) достигнутые результаты
  - a) каковы достижения компании в плане удовлетворения потребностей внешних клиентов
  - b) каковы достижения компании в плане удовлетворения потребностей персонала
  - c) каковы достижения компании в плане удовлетворения потребностей и ожиданий локального, национального и международного сообщества в целом
  - d) каковы достижения компании относительно запланированных коммерческих целей, а также в плане удовлетворения потребностей и ожиданий всех финансово заинтересованных лиц
- 12. Модель EFQM может оказать содействие управлению результативностью следующими способами:**
- a. достижение полного понимания у персонала того, каким образом достигаются результаты бизнеса и постоянно совершенствуются процессы
  - b. предложение механизмов разрешения системных проблем на рабочих местах
  - c. достижение взаимопонимания с конкурентами
  - d. предложение механизмов разрешения отраслевых системных проблем
- 13. Модель EFQM может оказать содействие управлению результативностью следующими способами:**
- a. содействие в соотнесении индивидуальных и бизнес-целей
  - b. определение способа выявления, определения и развития компетенций, требуемых организацией от ее сотрудников
  - c. достижение взаимопонимания с конкурентами
  - d. предложение механизмов разрешения отраслевых системных проблем
- 14. Значение модели EFQM в управлении результативностью заключается в следующем:**
- a. предоставление определенной и универсальной схемы для описания должностных обязанностей
  - b. продвижение системы управления эффективностью как двустороннего диалога
  - c. достижение взаимопонимания с конкурентами
  - d. предложение механизмов разрешения отраслевых системных проблем
- 15. Показатель, который представляет собой разницу между операционной прибылью компании после удержания налогов и стоимостью использованного**



для ее получения инвестированного капитала компании, называется ... (ответ указать в именительном падеже)

**16. Сопоставьте альтернативные показатели управления результативностью и их сущность.**

- 1) добавленная стоимость
- 2) добавленная рыночная стоимость
- 3) возврат финансового потока на инвестиции
- 4) совокупная акционерная прибыль
- a) разница между рыночной стоимостью произведенных компанией товаров и услуг и стоимостью товаров и услуг, приобретенных компанией у внешних организаций
- b) разница между рыночной капитализацией компании и стоимостью чистых активов
- c) сравнение финансовых потоков с поправкой на инфляцию с валовой прибылью с учетом инфляции для нахождения возврата финансового потока на инвестиции
- d) изменение стоимости основного капитала плюс дивиденды

**17. Пользователи сбалансированной системы показателей обычно принимают участие в следующих видах деятельности:**

- a. взаимодействие и обучение
- b. разработка стратегии развития организации
- c. соотнесение вознаграждения с показателями эффективности
- d. разработке бизнес-стратегии

**Критерии оценки:**

7 баллов – все задания промежуточного теста выполнены верно.

**9.2.9. Тестирование по Теме 2.6. «Метод обратной связи "360 градусов"»**

- 1. Результативность сотрудника оценивается по разным категориям разными людьми, а именно:**
  - a. начальниками и подчиненными
  - b. клиентами организации
  - c. представителями общественности
  - d. представителями налоговой инспекции
- 2. Систематический сбор информации о работе одного сотрудника или группы на основании обратной связи, полученной от ряда заинтересованных лиц, по мнению П. Уорд, представляет собой...**
- 3. Метод обратной связи "360 градусов" используется для:**
  - a. лучшей привязки менеджмента к основным ценностям организации
  - b. развития менеджмента организации
  - c. взаимодействия с потребителями
  - d. взаимодействия с поставщиками
- 4. Оценка персонала по методу «360 градусов» используется в целях развития, при следующих условиях:**
  - a. повышение результативности является важным аспектом, однако рассматривается как логическое следствие успешного процесса обратной связи
  - b. потенциальные возможности для личностных изменений и роста являются более значимыми, чем текущие показатели результативности
  - c. текущие показатели результативности являются более значимыми, чем являются более значимыми
  - d. повышение результативности имеет первостепенное значение
- 5. Результаты обратной связи включаются в повестку обсуждения данных о результативности с целью:**
  - a. определения направления совершенствования сотрудника

- b. согласования предпринимаемых сотрудником и менеджером действий
- c. согласования оперативных планов организации и ее поставщиков
- d. определения направления совершенствования взаимоотношений с поставщиками
- 6. Когда обратная связь на «360 градусов» используется для оценки результативности работы сотрудника, основное внимание уделяется:**
  - a. текущим показателям
  - b. только качественным показателям
  - c. только количественным показателям
  - d. целевым стратегическим показателям
- 7. Рейтинг, формируемый на основании обратной связи «360 градусов» с целью оценки работы персонала, является:**
  - a. фактором, определяющим предложения по увеличению оплаты труда сотрудника
  - b. суммой баллов, измеряющей потенциал работника
  - c. основой объединения амбициозных работников в корпоративных целях
  - d. нематериальной мотивацией персонала
- 8. Использование метода «360 градусов» целесообразно в том случае, когда:**
  - a. руководители не могут традиционным образом в полной мере оценить все аспекты работы сотрудника и показатели его результативности
  - b. формируется повышенный уровень самосознания, который является важным фактором в процессе развития лидерских качеств
  - c. когда деятельность организации оценивается только с финансовой точки зрения
  - d. необходим традиционный подход к оценке персонала
- 9. М. Лондон и Р.В. Битти выдвинули предположение, что целесообразность внедрения метода «360 градусов» заключается в следующем:**
  - a. метод способен преодолеть необъективность оценки, т. к. основывается на мнении разных людей
  - b. метод привлекает внимание к важным аспектам результативности, которыми до этого времени организация могла пренебрегать
  - c. метод позволяет наилучшим образом сочетать факторы производства
  - d. метод позволяет оптимизировать численность персонала
- 10. Целесообразность внедрения метода «360 градусов», по мнению М. Лондон и Р.В. Битти, заключается в следующем:**
  - a. метод способствует повышению степени участия персонала в процессе развития лидерских качеств и увеличению результативности работы подразделения
  - b. метод привлекает внимание к важным аспектам результативности, которыми до этого времени организация могла пренебрегать
  - c. метод позволяет наилучшим образом сочетать факторы производства
  - d. метод позволяет оптимизировать численность персонала
- 11. Для получения информации методом обратной связи «360 градусов» используется...**
- 12. Данные в ходе оценки ответы передаются оцениваемому сотруднику:**
  - a. передаются оцениваемому сотруднику в форме отчета
  - b. обсуждаются во время личной беседы
  - c. передаются генеральному директору организации
  - d. обсуждаются на собрании трудового коллектива
- 13. Опрашиваемые выставляют рейтинги по определенной шкале напротив каждой позиции, в этом заключается...**
- 14. К преимуществам метода обратной связи "360 градусов" следует отнести:**
  - a. сотрудники имеют более широкое, чем раньше, представление о том, как их воспринимают окружающие
  - b. руководители получают более достоверные данные относительно эффективности их работы

- c. слишком много ожиданий от технологий
- d. излишняя бюрократия

**15. К недостаткам метода обратной связи "360 градусов" следует отнести:**

- a. сотрудники не предоставляют честную и открытую обратную связь
- b. излишняя бюрократия
- c. руководители осознают степень своего влияния на подчиненных
- d. сотрудники получают полную картину результативности своей работы

**16. Определить последовательность этапов разработки и внедрения метода обратной связи «360 градусов»:**

- a. определить цели и выбрать реципиентов
- b. решить, кто и каким образом будет предоставлять обратную связь
- c. решить, какие области работы и поведения сотрудника затронет обратная связь
- d. выбрать методы сбора и анализа информации, и ее презентации
- e. решить, каким образом будет использована полученная ин-формация
- f. спланировать первоначальную программу внедрения и проанализировать результаты пилотного проекта
- g. спланировать и внедрить основную программу, проводить мониторинг и оценивать

**17. Большинство процессов обратной связи «360 градусов» направлены на:**

- a. отслеживание / контроль компетенций
- b. формирование компетенций
- c. контроль соблюдения режима работы
- d. контроль соблюдения норм времени

**Критерии оценки:**

7 баллов – все задания промежуточного теста выполнены верно.

**9.2.10. Тестирование по Теме 3.2. «Внедрение системы управления результативностью»**

**1. Определить последовательность этапов планирования системы управления результативностью:**

- a. обобщить результаты диагностического анализа
- b. определить цели, которых необходимо достичь при введении новых порядков
- c. оценить ресурсы, необходимые для развития и внедрения управления результативностью
- d. оценить издержки и выгоды от предлагаемой схемы развития и внедрения
- e. произвести всестороннюю оценку подхода к управлению результативностью

**2. Определить последовательность стадий разработки и внедрения системы управления результативностью.**

- a. диагностика и планирование
- b. составление программы и разработка проекта
- c. пилотное тестирование
- d. информирование
- e. обучение
- f. поддержание в рабочем состоянии
- g. оценка

**3. Формирование ресурсов, необходимых для внедрения проекта (человеческие ресурсы и финансовые средства) осуществляется на стадии:**

- a. составления программы
- b. диагностики
- c. планирования

- d. разработки проекта
- 4. Обобщение результатов диагностического анализа осуществляется на стадии:**
  - a. составления программы
  - b. диагностики
  - c. планирования
  - d. разработки проекта
- 5. Оценка соответствия требований к системе управления результативностью к существующему положению дел в организации проводится на стадии:**
  - a. диагностики
  - b. составления программы
  - c. планирования
  - d. разработки проекта
- 6. Предоставление сводного описания проекта управления результативностью осуществляется на стадии**
  - a. информирования
  - b. составления программы
  - c. планирования
  - d. разработки проекта
- 7. Определить последовательность этапов пилотного тестирования.**
  - a. определение цели тестирования и постановка задач
  - b. составление трудовых договоров
  - c. разработка критериев оценки данных тестирования в каждой из областей
  - d. оценки результативности
  - e. подготовка планов саморазвития
- 8. На стадии "Поддержание в рабочем состоянии" необходимо:**
  - a. разработать и внедрить планы, стимулирующие линейных руководителей выполнять свои обязанности по управлению результативностью на постоянной основе
  - b. оказывать требуемую помощь линейным руководителям и предоставить методические материалы.
  - c. обобщить результаты диагностического анализа
  - d. сформировать ресурсы, необходимые для внедрения проекта (человеческие ресурсы и финансовые средства)
- 9. Степень эффективности работы системы управления результативностью определяется на стадии...**
- 10. Сотрудники должны овладеть следующими основными умениями управления результативностью:**
  - a. определение ответственности и основных показателей деятельности
  - b. идентификация и применение критериев эффективности труда
  - c. определение показателей эффективности использования основных средств
  - d. прогнозирование конъюнктуры рынка
- 11. Основными умениями управления результативностью, которыми сотрудникам надо овладеть, являются:**
  - a. диагностика и решение проблем эффективности труда
  - b. наставничество
  - c. определение показателей эффективности использования основных средств
  - d. прогнозирование конъюнктуры рынка
- 12. Сводное описание проекта системы управления результативностью содержит:**
  - a. цели проекта и порядок работы
  - b. выгоды, получаемые при его реализации всеми заинтересованными лицами
  - c. перспективы развития отрасли
  - d. стратегию развития организации

**13. В ходе разработки проекта управления результативностью и определении необходимых процессов следует учитывать следующее:**

- a. каким образом аттестации повлияют на начисление заработной платы
- b. каким образом индивидуальные цели будут соотноситься с корпоративными
- c. прогноз конъюнктуры рынка
- d. эффективность использования основных средств

**14. В ходе разработки проекта управления результативностью и определении необходимых процессов следует учитывать следующее:**

- a. какой вид рейтинга должен быть использован
- b. какие выгоды получают от достижения целей все заинтересованные группы
- c. прогноз конъюнктуры рынка
- d. эффективность использования основных средств

**15. Успех управления результативностью зависит от деятельности:**

- a. HR-департамента
- b. от линейных менеджеров
- c. потребителей
- d. акционеров

**16. На стадии составления программы должны быть проработаны следующие процессы:**

- a. определение требований линейных руководителей к системе управления результативностью
- b. вовлечение рядовых сотрудников в разработку дизайна проекта
- c. вовлечение акционеров в разработку дизайна проекта
- d. определение требований потребителей к производимым организацией товарам

**Критерии оценки:**

7 баллов – все задания промежуточного теста выполнены верно.

## **10. Образовательные технологии и методические указания по освоению учебного курса**

При реализации учебного курса используются дистанционные образовательные технологии, направленные на формирование компетенций выпускника.

## 11. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебного курса

### 11.1. Обязательная литература

№ п/п	Библиографическое описание	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Количество в библиотеке
	2	3	4
1.	Армстронг М. Управление результативностью [Электронный ресурс] : система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрон. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 248 с. — ISBN 978-5-9614-4781-1		ЭБС "IPRbooks"
2.	Гладченко Т.Н. Контроллинг [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т.Н. Гладченко, Ю.В. Фомин. — Электрон. текстовые данные. — Донецк: Донецкий государственный университет управления, 2016. — 194 с. — 2227-8397.	учебное пособие	ЭБС "IPRbooks"
3.	Ивашкевич В. Б. Бизнес-задачи, решения и расчеты в управленческом учете: Учебное пособие/В.Б. Ивашкевич - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 160 с. ISBN 978-5-9776-0365-2. -	учебное пособие	ЭБС "ZNANIUM.COM"
4.	Керимов В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обуч. по направлениям подготовки "Экономика" и "Менеджмент" (квалификация "бакалавр") / В. Э. Керимов. - 8-е изд., перераб. и доп. - Москва : Дашков и К°, 2014. - 384 с. -	учебник	ЭБС "ZNANIUM.COM"

№ п/п	Библиографическое описание	Тип (учебник, учебное пособие, учебно- методическое пособие, практикум, др.)	Количество в библиотеке
	(Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02317-0.		
5.	Левкин Г.Г. Контроллинг и управление логистическими рисками [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Г. Левкин, Н.Б. Куршакова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 141 с. — 2227-8397.	учебное пособие	ЭБС "IPRbooks"
6.	Планирование и контроллинг [Электронный ресурс] : практикум / А.Ю. Сергеева [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 107 с. — 978-5-89040-541-8.	практикум	ЭБС "IPRbooks"
7.	Современные концепции управленческого учета и контроллинга [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Д. Демина [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 207 с. — 978-5-4486-0337-2.	учебное пособие	ЭБС "IPRbooks"
8.	Управление затратами и контроллинг [Электронный ресурс] : учебник / А.Н. Асаул [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Кызыл: Тувинский государственный университет, 2014. — 236 с. — 978-5-91178-099-9.	учебник	ЭБС "IPRbooks"
9.	Эккерсон У. У. Панели индикаторов как инструмент управления [Электронный ресурс] : ключевые показатели эффективности, мониторинг		ЭБС "IPRbooks"



№ п/п	Библиографическое описание	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Количество в библиотеке
	деятельности, оценка результатов / У. У. Эккерсон ; пер. с англ. - Москва : Альпина Бизнес Букс, 2016. - 396 с. - ISBN 5-9614-0438-2.		

## 11.2. Дополнительная литература и учебные материалы (аудио-, видеопособия и др.)

- фонд научной библиотеки ТГУ:

№ п/п	Библиографическое описание	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, аудио-, видеопособия и др.)	Количество в библиотеке
1	Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. Оценка персонала в организации/ А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 200 с.: ISBN 978-5-16-011050-9		ЭБС "ZNANIUM.COM"
2	Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М.М. Панов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 255 с.: ISBN 978-5-16-005781-1		ЭБС "ZNANIUM.COM"
3	Сигидов Ю.И., Рыбьянцева М.С. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета: Монография / Ю.И. Сигидов., М.С. Рыбьянцева - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 168 с.: ISBN 978-5-16-010589-5		ЭБС "ZNANIUM.COM"
4	Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] :/ А.И. Шигаев - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 352 с.: ISBN 978-5-238-01442-5		ЭБС "ZNANIUM.COM"

- другие фонды:

п/п	Библиографическое описание	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, аудио-, видеопособия и др.)	Место хранения (методический кабинет кафедры, городские библиотеки и др.)
1	Управление результативностью 1: электронный контент – Тольятти: Изд-во ТГУ. – образовательная среда Росдистант	Электронное издание	Образовательная среда Росдистант

СОГЛАСОВАНО

Директор научной библиотеки

\_\_\_\_\_ А.М.Асаева \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)

### 11.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

- Министерство промышленности и торговли Российской Федерации [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://minpromtorg.gov.ru/>
- Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://economy.gov.ru/mines/main>

### 11.4. Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование ПО	Количество лицензий	Реквизиты договора (дата, номер, срок действия)
1.	Windows	1398	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно
2.	Office Standart	1398	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно; Договор № 727 от 20.07.2016г., срок действия - бессрочно

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

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий	Перечень основного оборудования	Фактический адрес учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др.	Площадь, м <sup>2</sup>	Количество посадочных мест
1.	Аудитория вебконференций. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации.	Экран телевизионный, ширма, прожектор на штативе. стол преподавательский, стул преподавательский., Транспарант-перетяжка, системный блок .	445020, Самарская обл., г. Тольятти, ул. Белорусская, 16В (УЛК-807)	17,1	1
2.	Аудитория вебконференций. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения	Экран телевизионный, ширма, прожектор на штативе. стол преподавательский, стул преподавательский, транспарант-перетяжка,	445020, Самарская обл., г. Тольятти, ул. Белорусская, 16 В (УЛК-810)	17,9	1

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий	Перечень основного оборудования	Фактический адрес учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др.	Площадь, м²	Количество посадочных мест
	занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации.	системный блок .			
3.	Компьютерный класс. Помещение для самостоятельной работы. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации.	Стол ученический, стул, ПК с выходом в сеть интернет	445020 Самарская обл. г. Тольятти, ул. Белорусская, 14 (Г-401)	84,8	16