

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ "ЦЕНТР ОБУЧЕНИЯ "СПЕЦИАЛИСТ" УНЦ ПРИ  
МГТУ ИМ. Н.Э. БАУМАНА  
(ОЧУ ДПО «СПЕЦИАЛИСТ»)**

123242, город Москва, улица Зоологическая, дом 11, строение 2, этаж 2, помещение №I, комната №12,  
ИНН 7701168244, ОГРН 1127799002990

---

Утверждаю:  
Директор ОЧУ ДПО «Специалист»



*Е.В. Добрыднева*  
«03» сентября 2018 года

**Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации  
«Разработка и внедрение систем  
показателей BSC и KPI»**

город Москва

Программа разработана в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам".

Повышение квалификации слушателей, осуществляемое в соответствии с программой, проводится с использованием модульного принципа построения учебного плана с применением различных образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий и электронного обучения в соответствии с законодательством об образовании.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, разработана образовательной организацией в соответствии с законодательством Российской Федерации, включает все модули, указанные в учебном плане.

Содержание оценочных и методических материалов определяется образовательной организацией самостоятельно с учетом положений законодательства об образовании Российской Федерации.

Структура дополнительной профессиональной программы соответствует требованиям Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499.

Объем дополнительной профессиональной программы вне зависимости от применяемых образовательных технологий, должен быть не менее 16 академических часов. Сроки ее освоения определяются образовательной организацией самостоятельно.

Формы обучения слушателей (очная, очно-заочная, заочная) определяются образовательной организацией самостоятельно.

К освоению дополнительных профессиональных программ допускаются:

- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Для определения структуры дополнительной профессиональной программы и трудоемкости ее освоения может применяться система зачетных единиц. Количество зачетных единиц по дополнительной профессиональной программе устанавливается организацией.

Образовательная деятельность слушателей предусматривает следующие виды учебных занятий и учебных работ: лекции, практические и семинарские занятия, лабораторные работы, круглые столы, мастер-классы, мастерские, деловые игры, ролевые игры, тренинги, семинары по обмену опытом, выездные занятия, консультации, выполнение аттестационной, дипломной, проектной работы и другие виды учебных занятий и учебных работ, определенные учебным планом.

### **Аннотация.**

Современная практика показывает: результативно управлять можно лишь тем, что можно достоверно измерить. Разработка показателей эффективности помогает правильно выстроить стратегию и «увязать» её с тактикой развития компании. Сегодня эти навыки необходимы в работе каждого руководителя. Как измерить эффективность организации и сотрудников, двигаясь к поставленным целям? Узнайте на новом курсе «Разработка и внедрение систем показателей BSC и KPI».

В программе рассматриваются актуальные технологии реализации стратегии на основе системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC) и методики ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator – KPI).

## Цель программы:

Научившись применять систему показателей, Вы повысите управляемость и эффективность деятельности предприятия. Сможете прояснить каскадирование показателей на нижние уровни управления и построить систему мотивации на основе KPI. Будете оценивать результаты деятельности и эффективность сотрудников, бизнес-процессов, обеспечив связь между целями и работой всех структур. Вы сосредоточите ресурсы на реализации стратегии компании и добьётесь неуклонного движения к поставленным целям.

### 1.1. Планируемый результат обучения:

Лица, успешно освоившие программу, должны овладеть следующими компетенциями: руководство непроизводственным структурным подразделением.

### 1.2. Совершенствуемые компетенции

№	Компетенция	Направление подготовки
		Код компетенции
1	Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	ПК-2
2	Способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	ПК-9

### 1.3. Совершенствуемые компетенции в соответствии с трудовыми функциями профессионального стандарта «Специалист по продажам в автомобилестроении»

№	Компетенция	Направление подготовки
		ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ «Специалист по управлению персоналом». Утвержден приказом Минтруда России от 06.10.2015 N

		691н (N 559)
		Трудовые функции (код)
1	Операционное управление персоналом и подразделением организации	G/01.7 Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения
		G/02.7 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения
		G/03.7 Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения

#### 1.4. Планируемые результаты обучения

##### После окончания обучения слушатель будет знать:

- Методы, способы и инструменты управления компанией
- Цели, стратегия развития и бизнес-план компании
- Политика управления персоналом компании

##### После окончания обучения слушатель будет уметь:

- разрабатывать стратегические цели компании на основе системы BSC;
- измерять достижения целей с помощью ключевых показателей – KPI;
- разрабатывать корпоративные ключевые показатели для структурных подразделений и персонала – KPI(c) на основе стратегии компании;
- разрабатывать системы мотивации на основе KPI;
- управлять выполнением KPI, повышением эффективности работы структурных подразделений.

#### 1.5. Категория слушателей

Курс рекомендован руководителям структурных подразделений организаций, лицам, которые планируют свою карьеру в организации и/или находится в кадровом резерве.

#### 1.6. Требования к предварительной подготовке:

Успешное окончание курсов «Менеджер по маркетингу и рекламе» или «Руководитель структурного подразделения» или Менеджер по персоналу. Уровень 1, или опыт работы в менеджерских должностях от 1 года, или эквивалентная подготовка.

**1.7. Срок обучения:** 16 академических часов, 8 самостоятельных занятий

**1.8. Форма обучения:** очная. По желанию слушателя форма обучения может быть изменена и/или дополнена.

**1.9. Режим занятий:** дневной, вечерний, группы выходного дня.

### 1.19. Учебный план курса

№ п/п	Наименование модулей по программе	Академические часы					ПА*
		Общая трудоемкость	В том числе, аудиторных час.			СРС	
			Всего	Лекций	Практических занятий		
1	Стратегическое управление компанией	3	2	2	0	1	Уст. пров
2	Разработка стратегических целей компании на основе системы BSC	3	2	1	1	1	Уст. пров
3	Измерение достижения целей с помощью ключевых показателей – KPI	3	2	2	0	1	Уст. пров
4	Разработка корпоративных ключевых показателей – KPI(с) на основе стратегии компании	3	2	1	1	1	Уст. пров
5	Каскадирование корпоративных ключевых показателей на нижние уровни управления. Разработка ключевых показателей структурных подразделений и персонала	3	2	2	0	1	Уст. пров
6	Разработка системы мотивации на основе KPI	3	2	1	1	1	Уст. пров
7	Управление выполнением KPI, повышение эффективности работы структурных подразделений	3	2	2	0	1	Уст. пров
8	Организация работ по разработке и внедрению системы сбалансированных ключевых показателей	3	2	1	1	1	Уст. пров
	ИТОГО:	24	16	12	12	8	
	Итоговая аттестация	Тест					

Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут. Количество аудиторных занятий при очно-заочной форме обучения составляет 20-25% от общего количества часов. Практические занятия включают в себя, в частности, анализ ситуаций, выполнение практических заданий. Форма промежуточной аттестации – см. в ЛНА «Положение о проведении промежуточной аттестации слушателей и осуществлении текущего контроля их успеваемости» п.3.3

### 1.20. Календарный учебный график

Календарный учебный график формируется при осуществлении обучения в течение всего календарного года. По мере набора групп слушателей по программе составляется календарный график, учитывающий объемы лекций, практики, самоподготовки, выезды на объекты.

Неделя обучения	1	2	3	4	5	6	7	Итого часов
	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	
1 неделя	8	8				-	-	16
СРС 1 неделя	4	4				-	-	8
Итого:	12	12				-	-	24
Примечание: ИА – Итоговая аттестация (тест)								

## 1. Рабочая программа

### Модуль 1 . Стратегическое управление компанией

- Роль и место стратегического управления в компании
- Принцип единства стратегии, бизнес-процессов и организационной структуры
- Процессы стратегического управления
- Проблемы реализации стратегии
- Система сбалансированных ключевых показателей (Balanced Scorecard – BSC / Key Performance Indicator - KPI)

### Модуль 2 . Разработка стратегических целей компании на основе системы BSC

- Определение финансовых стратегических целей компании
- Разработка продуктово-рыночной стратегии и определение клиентских целей предприятия
- Выбор приоритетных бизнес-процессов для совершенствования и определение операционных корпоративных целей
- Определение ключевых ресурсов и разработка ресурсных стратегических целей
- **Практикум: Разработка стратегических целей компании**

### Модуль 3 . Измерение достижения целей с помощью ключевых показателей – KPI

- Что такое - ключевой показатель деятельности и каково его отличие от обычных показателей?
- Типы и разновидности ключевых показателей
- Ключевые показатели результативности и эффективности
- Критерии выбора ключевых показателей

### Модуль 4 . Разработка корпоративных ключевых показателей – KPI(с) на основе стратегии компании

- Разработка ключевых показателей для финансовых стратегических целей
- Показатели рыночной стоимости, прибыли, доходов и расходов
- Разработка KPI для продуктово-рыночной стратегии
- Показатели, измеряющие клиентов, продукты и другие маркетинговые аспекты
- Разработка ключевых показателей по приоритетным бизнес-процессам
- Показатели производительности, стоимости, длительности и качества бизнес-процессов
- Разработка KPI по персоналу, информационной системе и прочим важным ресурсам компании

- Распределение ответственности за достижение корпоративных ключевых показателей
- **Практикум: Разработка корпоративных ключевых показателей – КРІ**

### **Модуль 5 . Каскадирование корпоративных ключевых показателей на нижние уровни управления. Разработка ключевых показателей структурных подразделений и персонала**

- Уровни внедрения ключевых показателей
- Каскадирование корпоративных ключевых показателей на нижние уровни управления
- Функциональный анализ работы структурных подразделений
- Разработка ключевых показателей структурных подразделений и должностей
- Планирование целевых значений по ключевым показателям

### **Модуль 6 . Разработка системы мотивации на основе КРІ**

- Определение весов КРІ для должности
- Выбор КРІ для включения в систему мотивации должности
- Определение соотношения постоянной и переменной части оклада должности
- Определение методов и формул расчета премиальной части оклада должности в зависимости от выполнения КРІ
- Индивидуальная и коллективная мотивация
- **Практикум: Разработка мотивационной шкалы через КРІ**

### **Модуль 7 . Управление выполнением КРІ, повышение эффективности работы структурных подразделений**

- Управление на основе системы ССП/КРІ
- Сбор фактических значений по КРІ и проведение план-фактного анализа
- Система отчетности о выполнении КРІ структурных подразделений и должностей
- Основные направления работ по повышению эффективности и выполнению КРІ структурных подразделений и должностей

### **Модуль 8 . Организация работ по разработке и внедрению системы сбалансированных ключевых показателей**

- Как правильно организовать внедрение системы сбалансированных ключевых показателей – BSC/КРІ
- План, этапы и сроки проекта
- Основные проблемы внедрения и критические факторы успеха
- Роль высшего руководства и персонала во внедрении и функционировании системы
- Основные приемы и мероприятия по уменьшению сопротивлений
- **Практикум: Проведение встречи 1:1 с использованием КРІ**

## **2. Организационно-педагогические условия**

Соблюдение требований к кадровым условиям реализации дополнительной профессиональной программы:

а) преподавательский состав образовательной организации, обеспечивающий образовательный процесс, обладает высшим образованием и стажем преподавания по

изучаемой тематике не менее 1 года и (или) практической работы в областях знаний, предусмотренных модулями программы, не менее 3 (трех) лет;

б) образовательной организацией наряду с традиционными лекционно-семинарскими занятиями применяются современные эффективные методики преподавания с применением интерактивных форм обучения, аудиовизуальных средств, информационно-телекоммуникационных ресурсов и наглядных учебных пособий.

Соблюдение требований к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению дополнительной профессиональной программы:

а) образовательная организация располагает необходимой материально-технической базой, включая современные аудитории, библиотеку, аудиовизуальные средства обучения, мультимедийную аппаратуру, оргтехнику, копировальные аппараты. Материальная база соответствует санитарным и техническим нормам и правилам и обеспечивает проведение всех видов практической и дисциплинарной подготовки слушателей, предусмотренных учебным планом реализуемой дополнительной профессиональной программы.

б) в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде, содержащей все электронные образовательные ресурсы, перечисленные в модулях дополнительной профессиональной программы.

### **3. Формы аттестации и оценочные материалы**

Образовательная организация несет ответственность за качество подготовки слушателей и реализацию дополнительной профессиональной программы в полном объеме в соответствии с учебным планом.

Оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы слушателей включает текущий контроль успеваемости и итоговую аттестацию.

Конкретные формы и процедуры текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и итоговой аттестации слушателей устанавливаются образовательной организацией самостоятельно.

Слушателям, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается **удостоверение о повышении квалификации**.

Слушателям, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому образовательной организацией.

Итоговая аттестация проводится по форме тестирования и (или) выполнения практического задания (практических заданий) в соответствии с учебным планом.

**Результаты итоговой аттестации** слушателей в соответствии с формой итоговой аттестации, установленной учебным планом, выставляются по двух бальной шкале («зачтено/не зачтено»). Результаты итоговой аттестации заносятся в соответствующие документы.

### **4. Вопросы промежуточной аттестации**

1. В чем принцип единства стратегии?
2. Как определить финансовые цели компании?
3. Что такое - ключевой показатель деятельности?
4. Что такое ключевые показатели?
5. Какие приемы по уменьшению сопротивлений?

**Программа курса предусматривает самостоятельную работу (выполнение домашних заданий):**

**Модуль 1.** Работа руководителя и чем он отличается от исполнителя? Погружение в науку об управлении организациями

*Практическая работа:* Какой вы руководитель? Анализ собственной управленческой эффективности. Каким отделом вы руководите? Анализ деятельности подразделения.

**Модуль 2.** Основа организаций — общение. Как должен общаться руководитель? Инструменты руководителя: Эффективные коммуникации

*Практическая работа:* Как улучшить климат общения в отделе? Анализ ловушек общения в которые попадают руководители.

**Модуль 3.** Как мотивировать людей? Инструменты руководителя: Мотивация и проектирование работы

*Практическая работа:* Исследование мотивации разных типов сотрудников. Как классифицировать сотрудников по моделям мотивации? Что вас мотивирует? Анализ собственного мотивационного профиля. Исследование мотиваторов в составе работы.

**Модуль 4.** Как найти и выбрать лучших сотрудников? Инструменты руководителя: Поиск, отбор, развитие и оценка сотрудников

*Практическая работа:* Правильно ли составлено описание вакансии? Анализ состава вакансий. Проведение анализа содержания работы. Подготовка списка требований к кандидату.

**Модуль 5.** Как создавать эффективные команды и управлять ими? Инструменты руководителя: Группы, команды, власть и лидерство

*Практическая работа:* Есть ли возможности увеличения эффективности вашего отдела? Каков должен быть ваш стиль руководства? Исследование источников власти руководителя и сотрудников. Какую власть вы используете?

**Модуль 6.** Как делать больше в условиях высоких ограничений? Инструменты руководителя: Делегирование и тайм-менеджмент

*Практическая работа:* Достаточно ли вы делегируете? Постановка задач с помощью SMART. Подготовка задачи к делегированию. Исследование эффективности использования рабочего времени.

**Модуль 7.** Как решать проблемы с сотрудниками? Инструменты руководителя: Различия, конфликты, стрессы, процедуры

*Практическая работа:* Определение результатов конфликтов. Ситуации для анализа и разработки действий руководителя. Проблема ли вы для вашего руководителя?

**Модуль 8.** Как планировать и принимать верные решения? Основы стратегии, планирование и принятие решений

*Практическая работа:* Анализ проблемы с помощью диаграммы Ишикава. Понимаете ли вы стратегию вашей компании? Подготовка плана решения проблемы. Планирование реализации проекта. Подготовка диаграммы Ганта.

**Модуль 9.** В какой организации вы работаете? Организационные структуры, культура и изменения

*Практическая работа:* Исследование структуры вашей организации и отдела. Сети связи руководителя внутри организации. Планирование карьеры. Какова культура вашей организации?

**Модуль 10.** Как обеспечить выполнение задач и достижение целей? Управленческий контроль и качество.

### **Оценочные материалы к итоговой аттестации**

Итоговая аттестация проводится в форме теста.

Результаты выполнения теста оцениваются: «зачтено» - 70 % правильных ответов и более.

Примерные вопросы теста:

**Вопрос 1.** Перечислите ступени теории Маслоу Выберите несколько ответов:

- Физиологическая потребность
- Безопасность, стабильность
- Принадлежность к обществу
- Финансовая независимость
- Признание, уважение
- Самореализация, статус

**Вопрос 2.** Методы и инструменты борьбы со стрессом у сотрудников

Выберите несколько ответов:

- расширение/ обогащение полномочий
- Спорт
- рекрутировать только молодых
- хоум офис
- соблюдение режима труда и отдыха
- регулирование психологического климата в организации

**Вопрос 3.** Перечислите основные подходы к управлению

Выберите один ответ:

- Процессный, авторитарный, демократический
- Ситуационный, лидерский, процессный
- Процессный, системный, ситуационный

**Вопрос 4.** Что нельзя делегировать?

Выберите несколько ответов:

- контроль результата
- Срочные дела
- срочные и важные дела

**Вопрос 5.** Какие пункты по теории Герцберга входят в мотивационный фактор

Выберите несколько ответов:

- Премия
- признание
- деньги
- ответственность

**Вопрос 6.** Задача УЧР на стадии Стабилизации

Выберите один ответ:

- Написать регламенты взаимодействия, написать систему мотивации, целевое развитие сотрудников
- Обучать всех
- делать корпоративы

**Вопрос 7.** Задача УЧР на стадии Интенсивного роста предприятия

Выберите один ответ:

- Убрать "лишних людей"
- Научить руководителей-управлять
- Укомплектовать штат

*Вопрос 8.* Что из перечисленного, является инструментами тайм-менеджмента

Выберите несколько ответов:

- СЛОН
- хлеб
- сыр
- огурец
- помидоры
- кошка
- лягушка

*Вопрос 9.* Принципы проведения результативных совещаний

Выберите один ответ:

- Не перебивать друг друга, слушать и слышать
- 100% явка, регулярно в одно и тоже время
- подготовка плана ведения совещания, ведение протокола, соблюдение регламента, ограниченное количество участников

*Вопрос 10.* Задача УЧР на стадии Формирования организации

Выберите один ответ:

- Регламенты приема
- Стабилизация основной деятельности предприятия, все делают-все.