



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДФУ)

---

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОП

  
(подпись) А. В. Васильковский

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
менеджмента

  
(подпись) Е.А. Глотова  
(Ф.И.О. зав. каф.)  
« 14 » сентября 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Персональная эффективность: тайм-менеджмент

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, Управление бизнесом

Форма подготовки заочная (с использованием дистанционных образовательных технологий)

курс 2  
лекции 0 час.  
практические занятия 6 час.  
лабораторные работы    час.  
в том числе с использованием МАО лек. 0 /пр. 6 /лаб. 0 час.  
всего часов аудиторной нагрузки 12 час.  
в том числе с использованием МАО 0 час.  
самостоятельная работа 102 час.  
в том числе на подготовку к экзамену 0 час.  
контрольные работы (количество)  
курсовая работа / курсовой проект    семестр  
зачет 2 курс  
экзамен    курс

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями Образовательного стандарта, самостоятельно устанавливаемого федеральным государственным автономным образовательным учреждением высшего образования «Дальневосточный федеральный университет» для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата (далее – образовательный стандарт ДФУ) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, принят решением Ученого совета Дальневосточного федерального университета, протокол от 28.01.2016 № 01-16, введен в действие приказом ректора ДФУ от 18.02.2016 № 12-13-235 (с изменениями, утвержденными приказом ректора ДФУ от 06.09.2016 № 12-13-1594).

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента, протокол № 1 от «14» сентября 2018 г.

Заведующий (ая) кафедрой Е. А. Глотова  
Составитель (ли): старший преподаватель кафедры менеджмента Султанова А.А.

**Оборотная сторона титульного листа РПУД**

**I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

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

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)

**II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

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

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)

## ABSTRACT

**Bachelor's degree in** 38.03.02 Management

**Course title:** Personal Efficiency: Time-management (using on-line course) **Variable part of 1<sup>st</sup> Block, 3 credits**

**Instructor:** V.A. Batalova, A.A. Sultanova, V.A.Lutchenko

**At the beginning of the course a student should be able to:**

- have a knowledge of general culture specifics, spacious mind;
- have knowledge and skills in the next fields: culture of speech, ethics of business communications, organizational behavior, decision-making;
- be good at methods of comparison, analysis, synthesis, deduction, induction; have ability to generalize and draw conclusions.

**Learning outcomes:** specific professional competences:

- SPC-2: skills of various ways of resolving conflict situations in the design of interpersonal, group and organizational communications based on modern personnel management technologies, including the intercultural environment;
- SPC-19: business coordination skills in order to ensure consistency in the implementation of business-plan by all participants.

**Course description:** The contents of the course materials are based on modern science and educational practice and reflect the author's approach to the subject matter. The content of the course covers the following range of issues: goals setting; decision-making management and determination of priority in tasks; management of own resources (time, information, finance); time absorbers; timekeeping; management of personal and business communications; conflict and stress management; effective planning; principles and technologies of time-management; management of group dynamics and psychological effects; self-motivation; nature and resources of personal efficiency; resource conditions; self-education and self-development. The course materials provide extensive use of active, creative and interactive lessons, combined with private study in order to create and develop the professional skills of the students.

**Main course literature:**

1. Arkhangel'skii G. A. Time-management. – M. : Alpina Publisher, 2017. – 311 p. (rus). – URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=520753>
2. Isachenko I. I. Basics of self-management. – M. : INFRA-M, 2016. – 312 p. (rus). – URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=538874>
3. Komarov E. I. Resultative self-management. – M. : INFRA-M, 2015. – 133 p. (rus). – URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=402750>
4. Tracy B. Time-management. – M. : Alpina Publisher, 2016. – 302 p. (rus). – URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=520644>

**Form of final knowledge control:** offset.

## **Аннотация к рабочей программе дисциплины «Персональная эффективность: тайм менеджмент**

Учебный курс «Персональная эффективность: тайм менеджмент (с использованием on-line курса)» предназначен для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», Управление бизнесом, форма подготовки заочная (с применением дистанционных образовательных технологий).

Дисциплина «Персональная эффективность: тайм менеджмент » включена в состав вариативной части учебного плана.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 часов. Учебным планом не предусмотрены лекции, практические занятия (6 часов), самостоятельная работа студентов (102 часа). Дисциплина реализуется на 2 курсе.

Дисциплина «Персональная эффективность: тайм менеджмент» основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных в результате изучения дисциплин «Теория организации и организационное поведение», «Управленческое мышление». «Введение в дисциплинарные картины мира», «Экономическое мышление», «Производственный менеджмент», «Проектная деятельность», «Предпринимательство» и позволяет подготовить студентов к освоению ряда таких дисциплин, как

Содержание дисциплины охватывает следующий круг вопросов: целеполагание; управление принятием решений и определение приоритетов задач; управление собственными ресурсами (время, информация, финансы и т.д.); поглотители времени; хронометраж; управление личными и деловыми коммуникациями; управление конфликтами и стрессами; эффективное планирование; принципы и технологии тайм-менеджмента; управление групповой динамикой и психологическое влияние; самомотивация; природа и ресурсы персональной эффективности; ресурсные состояния; самообразование и саморазвитие.

Содержание дисциплины состоит из практической части курса так как теоретическая часть не предусмотрена в аудиторной нагрузке, проводится с использованием on-line курса.

Содержание практической части курса состоит из четырёх разделов и охватывает следующий круг вопросов:

1. Целеполагание. Сферы жизни и целеполагание с использованием, управление по целям и уровни целеполагания,
2. Поглотители времени. Хронометраж, помехи в управлении временем и «пожиратели времени», поглотители времени: конструктивные и неконструктивные виды психологического влияния, конфликты как поглотители времени, хронометраж
3. Эффективное планирование. Выбор инструмента планирования времени и алгоритмы упрощения задач, составление рабочего графика по алгоритму жестко-гибкого планирования, планирование рабочего дня с использованием техники 3-15-30-90
4. Создание эффективного обзора задач. Самомотивация, отдых, управление собственными ресурсами и ресурсными состояниями для достижения персональной эффективности, креативный потенциал как ресурс самомотивации, разработка проекта самообразования как источника самомотивации.

#### **Цель:**

Формирование у студентов компетенций, направленных на грамотное применение в практической деятельности системы взаимосвязанных технологий управления собственными ресурсами человека, которые позволяют реализовывать личные и профессиональные жизненные цели и обеспечивают персональную эффективность.

#### **Задачи:**

- формирование теоретических знаний о природе, принципах, и ресурсах персональной эффективности и, в частности – эффективного управления временем;

- развитие умений грамотно применять технологии управления персональной эффективностью и собственными ресурсами (в том числе – технологии тайм-менеджмента);
- тренинг практических навыков управления временем и достижения персональной эффективности.

Для успешного изучения дисциплины «Персональная эффективность: тайм менеджмент (с использованием on-line курса)» у обучающихся должны быть сформированы следующие предварительные компетенции:

- знания общекультурного характера, широкий кругозор;
- знания, умения и навыки в области культуры речи, этики деловых отношений, организационного поведения, принятия управленческих решений;
- владение методами сравнения, анализа, синтеза, дедукции, индукции; умение обобщать и делать выводы.

В результате изучения данной дисциплины у обучающихся формируются следующие общепрофессиональные и профессиональные компетенции (элементы компетенций):

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ПК-2 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	знает	теоретические основы тайм-менеджмента, временных ресурсов; цели и функции тайм-менеджмента; исторически сложившиеся и современные отечественные и зарубежные концепции управления временем.
	умеет	проводить аудит своего времени и анализировать причины дефицита времени; оценивать свои реальные резервы времени и рационально их использовать; различать на практике понятие «управление временем» и «руководство временем», выбирать наиболее эффективные способы управления временем; определять «поглотителей времени» и корректировать процесс управления временем.
	владеет	знаниями и определенными навыками планирования и целеполагания, оценки и анализа

		своих временных ресурсов.
ПК-19 владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	знает	методы тайм-менеджмента, алгоритмы планирования; инструменты тайм-менеджмента; корпоративные стандарты тайм-менеджмента.
	умеет	определять приоритеты деятельности и ставить адекватные цели; формулировать стратегические и тактические цели, делегировать дела с низким уровнем приоритетности, выделять временные резервы рабочего времени под новые задачи или проекты; планировать и высвобождать время для отдыха и восстановления своих сил.
	владеет	знаниями и навыками эффективного использования рабочего времени, осознанным выбором способов и методов тайм-менеджмента, знаниями и умениями в разработке личной системы тайм-менеджмента.

Для формирования вышеуказанных компетенций в рамках дисциплины «Персональная эффективность: управление временем (с использованием on-line курса)» применяются материалы on-line курса, а также следующие методы активного и интерактивного обучения: дискуссия, деловая игра, мозговой штурм, разработка и презентация проекта, анализ кейсов, творческое задание.

## **I. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

Не предусмотрена в аудиторной нагрузке, проводится с использованием on-line курса.

## **II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА (36 час.)**

### **Практические занятия**

**(36 час., в том числе 18 час. с использованием методов активного обучения)**



## **Раздел I. Целеполагание (6 час.)**

**Занятие 1. Оргтест: сферы жизни и целеполагание (4 час.), с использованием методов активного обучения – творческое задание, анализ кейса (*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи).*)**

1. В рамках выполнения творческого задания проанализировать предложенный кейс и определить для каждого из героев кейса сферы жизни, которые заброшены или неэффективны.

2. Пересмотреть графики героев кейса на наличие ресурсов свободного времени в каждой сфере жизни и области целеполагания.

3. Составить для героев кейса новые графики: оптимальные с точки зрения достижения персональной эффективности.

**Занятие 2. Управление по целям и уровни целеполагания (2 час.), с использованием метода активного обучения – Дискуссия**

1. Построить дерево целей для решения стратегической задачи.

2. Разработать систему SMART-целей согласно принципам МВО для решения задач на тактическом уровне.

3. В форме дискуссии обсудить в группе корректность формулировок предложенных целей, их измеримость и согласованность в рамках системы.

## **Раздел II. Поглотители времени. Хронометраж (10 час.)**

**Занятие 3. Помехи в управлении временем и «пожиратели времени» (2 час.), с использованием метода активного обучения – Дискуссия**

5. Определить основные помехи в управлении временем и «пожиратели времени».

6. Выделить уровни помех в управлении временем: технические ошибки, внешние факторы и психологические препятствия.

7. В форме дискуссии обсудить способы преодоления помех в управлении временем на каждом из уровней.

**Занятие 4. Поглотители времени: конструктивные и неконструктивные виды психологического влияния (2 час.), с использованием методов активного обучения – Анализ кейсов и Дискуссия**

1. Проанализировать предложенные кейсы.
2. Определить вид влияния, который применялся в рамках каждого кейса, его конструктивность, достоинства и недостатки.
3. В форме дискуссии обсудить в группе корректность применения конкретного вида влияния с точки зрения достижения персональной эффективности, рассмотреть вид влияния как поглотитель времени.

**Занятие 5. Конфликты как поглотители времени (2 час.), с использованием методов активного обучения – Анализ кейсов и Дискуссия**

1. Проанализировать предложенные кейсы с точки зрения поглощения времени.
2. Определить вид конфликта, проанализировать его методом картографии.
3. В форме дискуссии обсудить в группе стратегии разрешения конфликтов, их достоинства и недостатки с точки зрения достижения персональной эффективности.

**Занятие 6. Оргтест: хронометраж (4 час.), с использованием методов активного обучения – Творческое задание, Анализ кейса**

1. В рамках выполнения творческого задания проанализировать предложенный кейс «Хаос в жизни студента».
2. Провести хронометраж дня героя кейса, определить перечень поглотителей времени.
3. Составить оптимальный график для героя кейса с точки зрения достижения персональной эффективности.

**Раздел III. Эффективное планирование (10 час.)**

**Занятие 7. Выбор инструмента планирования времени и алгоритмы упрощения задач (2 час.), с использованием метода активного обучения – Дискуссия**

1. Определить виды инструментов планирования времени, привести примеры.
2. Определить особенности маркировки задач, достоинства и недостатки мобильных/стационарных и бумажных/электронных инструментов планирования времени.
3. В форме дискуссии обсудить в группе алгоритмы упрощения задач при помощи инструментов планирования времени.

**Занятие 8. Оргтест: составление рабочего графика по алгоритму жестко-гибкого планирования (4 час.), с использованием методов активного обучения – Творческое задание, Анализ кейса**

1. В рамках выполнения творческого задания проанализировать предложенный кейс «Рабочий день менеджера» (автор – Г. Архангельский).
2. По алгоритму жестко-гибкого планирования составить эффективный рабочий график для героя кейса.
3. Доказать, что каждая из задач относится к определенной группе и имеет определенный статус.

**Занятие 9. Оргтест: планирование рабочего дня с использованием техники 3-15-30-90 (4 час.), с использованием методов активного обучения – Творческое задание, Анализ кейса**

1. В рамках выполнения творческого задания проанализировать предложенный кейс и составить план рабочего дня для героя кейса, используя технику «3-15-30-90» и матрицу Эйзенхауэра.
2. Определить приоритеты выполнения задач в рамках предложенного кейса, возможность их делегирования, совмещения, переноса.
3. Оценить варианты составленных планов рабочего дня.

**Раздел IV. Создание эффективного обзора задач. Самомотивация.  
отдых (10 час.)**

**Занятие 10. Управление собственными ресурсами и ресурсными состояниями для достижения персональной эффективности (2 час.), с использованием методов активного обучения – Мозговой штурм, Дискуссия**

1. Определить, какими ресурсами обладает личность.
2. Методом мозгового штурма составить список ресурсных состояний, которые необходимы личности для достижения персональной эффективности.
3. Определить, какие техники самомотивации помогают достижению ресурсных состояний.

**Занятие 11. Креативный потенциал как ресурс самомотивации (2 час.), с использованием метода активного обучения – Творческое задание**

1. Проанализировать задачу Эйнштейна, самостоятельно определив критерии анализа.
2. Решить задачу Эйнштейна, фиксируя стадии творческого процесса.
3. Представить графическое решение задачи Эйнштейна с подробным объяснением собственного креативного решения.

**Занятие 12. Разработка проекта самообразования как источника самомотивации (2 час.), с использованием метода активного обучения –  
Разработка и презентация проекта**

1. Разработать проект самообразования.
2. Определить мероприятия, сроки их выполнения и необходимые для этого ресурсы.
3. Провести презентацию проекта самообразования, обсудить достоинства и недостатки разработанного проекта, обосновать, почему проект является источником самомотивации.

### **Занятие 13. Презентация докладов по рефератам на тему «Достижение персональной эффективности» (4 час.)**

1. Выбрать тему реферата из предложенного списка «Достижение персональной эффективности», написать реферат.
2. На практическом Занятии 13 провести презентацию лучших докладов по теме «Достижение персональной эффективности».
3. Ответить на вопросы группы по теме доклада.

### **III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Персональная эффективность: управление временем» представлено в Приложении 1 и включает в себя:

- план-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине, в том числе примерные нормы времени на выполнение по каждому заданию;
- характеристика заданий для самостоятельной работы студентов и методические рекомендации по их выполнению;
- требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы;
- критерии оценки выполнения самостоятельной работы.

### **IV. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА**

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций		Оценочные средства - наименование	
				текущий контроль	промежуточная аттестация
1	Раздел I. Целеполагание. Раздел II. Поглощение	ПК-2 владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при	знает теоретические основы тайм-менеджмента, временных ресурсов; цели и функции тайм-менеджмента; исторически сложившиеся и современные отечественные и зарубежные	дискуссия (УО-4)	тест (ПР-1), вопросы к зачету: 1-35

	времени. Хронометраж. Раздел III. Эффективное планирование. Раздел IV. Создание эффективного обзора задач. Самотивация. Отдых.	проектирование и межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде	концепции управления временем.  умеет проводить аудит своего времени и анализировать причины дефицита времени; оценивать свои реальные резервы времени и рационально их использовать; различать на практике понятие «управление временем» и «руководство временем», выбирать наиболее эффективные способы управления временем; определять «поглотителей времени» и корректировать процесс управления временем.  владеет знаниями и определенными навыками планирования и целеполагания, оценки и анализа своих временных ресурсов.	дискуссия (УО-4), творческое задание (ПР-13)  проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), вопросы к зачету: 1-35  тест (ПР-1), вопросы к зачету: 1-35
2	Раздел I. Целеполагание. Раздел II. Поглотители времени. Хронометраж. Раздел III. Эффективное планирование. Раздел IV. Создание эффективного обзора задач. Самотивация. Отдых.	ПК-19 владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	методы тайм-менеджмента, алгоритмы планирования; инструменты тайм-менеджмента; корпоративные стандарты тайм-менеджмента.  определять приоритеты деятельности и ставить адекватные цели; формулировать стратегические и тактические цели, делегировать дела с низким уровнем приоритетности, выделять временные резервы рабочего времени под новые задачи или проекты; планировать и высвобождать время для отдыха и восстановления своих сил.  знаниями и навыками эффективного использования рабочего времени, осознанным выбором способов и методов тайм-менеджмента, знаниями и умениями в разработке личной системы тайм-менеджмента.	дискуссия (УО-4)  дискуссия (УО-4), творческое задание (ПР-13)  проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), вопросы к зачету: 1-35  тест (ПР-1), вопросы к зачету: 1-35  тест (ПР-1), вопросы к зачету: 1-35

Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта

деятельности, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 2.

## **V. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Основная литература**

*(электронные и печатные издания)*

1. Архангельский, Г. А. Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие [Электронный ресурс] / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 311 с. – ISBN 978-5-9614-4580-0. – Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=520753>

2. Исаченко, И. И. Основы самоменеджмента : учебник [Электронный ресурс] / И. И. Исаченко. – М. : НИЦ Инфра-М, 2016. – 312 с. – ISBN 978-5-16-005304-2. – Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=538874>

3. Комаров, Е. И. Результативный самоменеджмент : учебное пособие [Электронный ресурс] / Е. И. Комаров. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 133 с. – 300 экз. – ISBN 978-5-369-01047-1 – Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=402750>

4. Трейси, Б. Тайм-менеджмент по Брайану Трейси: Как заставить время работать на вас [Электронный ресурс] / Б. Трейси. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 302 с. – ISBN 978-5-9614-4423-0 – Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=520644>

### **Дополнительная литература**

*(печатные и электронные издания)*

1. Архангельский, Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений [Электронный ресурс] / Г. А. Архангельский. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 160 с. – ISBN 978-5-9614-1380-9. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=519846>
2. Асалиев, А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами : учебное пособие [Электронный ресурс] / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, Т. Г. Строительева. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 143 с. – ISBN 978-5-16-006913-5. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=414575>
3. Боковня, А. Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами : монография [Электронный ресурс] / А. Е. Боковня. – М. : НИЦ Инфра-М, 2015. – 144 с. – ISBN 978-5-16-004523-8. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=392038>
4. Голованова, Е. Н. Инвестиции в человеческий капитал предприятия : учебное пособие [Электронный ресурс] / Е. Н. Голованова, С. А. Лочан и др. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 88 с. – ISBN 978-5-16-004754-6. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=413175>
5. Еремин, В. И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие [Электронный ресурс] / В. И. Еремин, Ю. Н. Шумаков, С. В. Жариков. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 272 с. – ISBN 978-5-16-009507-3. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=445081>
6. Зайцева, Т. В. Управление развитием человеческих ресурсов : монография [Электронный ресурс] / Т. В. Зайцева. – М. : НИЦ Инфра-М, 2017. – 128 с. – ISBN 978-5-16-005596-1. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=304426>
7. Иванова, С. Личная эффективность на 100%: сбросить балласт, найти себя, достичь цели [Электронный ресурс] / С. Иванова, Д. Болдогоев. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 208 с. - ISBN 978-5-9614-1846-0. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=520400>



8. Карри, М. Режим гения: распорядок дня великих людей [Электронный ресурс] / Мейсон Карри. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 302 с. – ISBN 978-5-9614-4415-5 – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=519367>

9. Кови, С. Р. Восьмой навык: От эффективности к величию [Электронный ресурс] / С. Р. Кови. – М. : Альпина Паблишерз, 2018. – 404 с. – ISBN 978-5-9614-2054-8. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=518999>

10. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации : монография [Электронный ресурс] / Н. М. Кузьмина. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 167 с. – ISBN 978-5-16-010891-9. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=751613>

11. Лапшин, А. В. Коммуникации в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие [Электронный ресурс] / А. В. Лапшин, Н. В. Гончарова. – Нижний Новгород : ВГУВТ (Волжский государственный университет водного транспорта), 2015. – 100 с. – Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=60801](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=60801)

12. Нижегородцев, Р. М. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах : монография [Электронный ресурс] / Р. М. Нижегородцев, С. Д. Резник. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 290 с. – ISBN 978-5-16-009681-0. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=453188>

13. Ньюбиггинг, С. Обдумай: Как освободиться от лишних мыслей и сфокусироваться на главном [Электронный ресурс] / С. Ньюбиггинг. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 168 с. – ISBN 978-5-9614-4453-7 – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=518616>

14. Резник, С. Д. Основы личной конкурентоспособности менеджера: учебное пособие [Электронный ресурс] / С. Д. Резник, А. А. Сочилова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 224 с. – ISBN 978-5-16-009241-6. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=428621>

15. Резник, С. Д. Персональный менеджмент : учебник [Электронный ресурс] / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 559 с. – ISBN 978-5-16-005084-3. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=536811>

16. Ричи, Ш. Управление мотивацией : учебное пособие для студентов вузов [Электронный ресурс] / Ш. Ричи, П. Мартин; [пер. с англ. Е. Э. Лалаян]; под ред. Е. А. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 399 с. – ISBN 0-566-08102-4 (англ.), ISBN 978-5-238-01510-1 (русс.). – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=395259>

17. Самоменеджмент педагога: сущность, содержание, технологии [Электронный ресурс] / А. А. Симонова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 136 с. – ISBN 978-5-16-103846-8. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=534160>

18. Селетков, С. Н. Управление информацией и знаниями в компании : учебник [Электронный ресурс] / С. Н. Селетков, Н. В. Днепровская. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 208 с. – ISBN 978-5-16-004842-0. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=406126>

19. Темплар, Р. Правила жизни: Как добиться успеха и стать счастливым [Электронный ресурс] / Р. Темплар. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 244 с. – ISBN 978-5-9614-1940-5 – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=519037>

20. Теория и практика креативной деятельности [Электронный ресурс] : учеб. пособие / О. А. Карлова, Е. А. Ноздренко, И. А. Пантелеева и др. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2015. – 372 с. – ISBN 978-5-7638-2644-9. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492845>

21. Федоров, В. К. Управление трудовыми ресурсами в инновационных процессах : монография [Электронный ресурс] / В. К. Федоров, М. Н. Черкасов, А. В. Луценко. – М. : РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 208 с. – ISBN 978-5-369-01363-2. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=464924>

22. Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика : монография [Электронный ресурс] / К. Б. Фокин. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 278 с. – ISBN 978-5-16-009541-7. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=446495>

23. Шаталова, Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Н. И. Шаталова, Н. А. Александрова и др. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 221с. – ISBN 978-5-16-003824-7. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=413110>

### **Нормативно-правовые материалы**

1. Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12.12.1993 : с учетом поправок от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ] // Собрание законодательства Российской Федерации от 26.01.2009. – № 4, ст. 445. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)

2. Трудовой Кодекс Российской Федерации: [федер. закон № 197-ФЗ : от 30.12.2001. : ред. от 30.12.2015]. – М. : Эксмо, 2012. – 272 с. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети**

#### **«Интернет»**

<http://hrliga.com/> – Новости, нормативные документы, форум.

<http://www.e-xecutive.ru/> – Сообщество менеджеров, новости.

<http://hr-community.ru/content.php> – Сообщество HR-профессионалов.

<http://www.kadrovik.ru/> – Новости, документы, консультации.

<http://www.top-personal.ru/> – HR-сообщество.

<http://vladvostok.hh.ru/> – Лига HR-экспертов, консультации.

<http://www.hr-life.ru/> – Ресурс для HR-специалистов и руководителей.

<http://www.ht.ru/> – Создание методов и тестов оценки персонала.

## **Перечень информационных технологий и программного обеспечения**

MS Office, Справочно-правовая система «Консультант-плюс».

### **VI. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям**

**Реализация дисциплины** «Персональная эффективность: тайм менеджмент» **предусматривает следующие виды учебной работы:** лекции, практические занятия, самостоятельную работу студентов, **текущий контроль и промежуточную аттестацию.**

Практические занятия занимают важнейшее место в структуре профессиональной подготовки бакалавров. Содержание практических занятий и методика их проведения предполагает развитие творческой, научно-исследовательской и практико-ориентированной активности студента. Цель практических занятий:

- 1) проверить знания студентов, скорректировать появившиеся недочеты в усвоении лекционного материала;
- 2) систематизировать и закрепить теоретический материал при помощи выполнения заданий;
- 3) сформировать практические умения и первичные навыки, необходимые для управленческой деятельности на предприятиях;
- 4) создать у студентов мотивацию к самостоятельному решению практических задач.

**Освоение курса дисциплины** «Персональная эффективность: тайм менеджмент» предполагает **рейтинговую систему оценки знаний студентов и предусматривает со стороны преподавателя текущий контроль за посещением студентами лекций, подготовкой и выполнением всех практических с обязательным предоставлением отчета о работе,**

выполнением всех видов самостоятельной работы.

Промежуточной аттестацией по дисциплине «Персональная эффективность: тайм менеджмент» является зачет, который проводится в виде тестирования.

В течение учебного семестра обучающимся нужно:

- освоить теоретический материал (20 баллов);
- успешно выполнить аудиторные и контрольные задания (50 баллов);
- своевременно и успешно выполнить все виды самостоятельной работы (30 баллов).

Студент считается аттестованным по дисциплине «Персональная эффективность: тайм менеджмент» при условии выполнения всех видов текущего контроля и самостоятельной работы, предусмотренных учебной программой.

Критерии оценки по дисциплине «Персональная эффективность: тайм менеджмент» для аттестации на зачете следующие: 86-100 баллов – «отлично», 76-85 баллов – «хорошо», 61-75 баллов – «удовлетворительно», 60 и менее баллов – «неудовлетворительно».

Пересчет баллов по текущему контролю и самостоятельной работе производится по формуле:

$$P(n) = \sum_{i=1}^m \left[ \frac{O_i}{O_i^{max}} \times \frac{k_i}{W} \right],$$

где:  $W = \sum_{i=1}^n k_i^n$  для текущего рейтинга;

$W = \sum_{i=1}^m k_i^n$  для итогового рейтинга;

$P(n)$  – рейтинг студента;

$m$  – общее количество контрольных мероприятий;

$n$  – количество проведенных контрольных мероприятий;

$O_i$  – балл, полученный студентом на  $i$ -ом контрольном мероприятии;

$O_i^{max}$  – максимально возможный балл студента по  $i$ -му контрольному

мероприятию;

$k_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия;

$k_i^n$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия, если оно является основным, или 0, если оно является дополнительным.

## Методические указания к практическому занятию 1

**Занятие 1. Оргтест: сферы жизни и целеполагание (4 час.), с использованием методов активного обучения – Творческое задание, Анализ кейса**

1. В рамках выполнения творческого задания проанализировать предложенный кейс и определить для каждого из героев кейса сферы жизни, которые заброшены или неэффективны.

2. Пересмотреть графики героев кейса на наличие ресурсов свободного времени в каждой сфере жизни и области целеполагания.

3. Составить для героев кейса новые графики: оптимальные с точки зрения достижения персональной эффективности.

«Оргтест» относится к имитационным неигровым методам активного обучения, отличительными чертами которых являются наличие модели изучаемого процесса в виде имитации профессиональной деятельности и отсутствие необходимости разыгрывания ролей. В «Оргтесте» совсем не обязательна полная ассоциация обучаемого с главным героем ситуации, хотя инструкция предлагает почувствовать себя героем. Главная задача «Оргтеста» – распланировать рабочий день героя ситуации с учетом ресурсов и ограничений.

Подготовка к занятию предполагает разработку преподавателем кейса на основе производственной ситуации и печать бланков с текстом «Оргтеста» для каждого участника оценки.

### *Кейс к занятию 1*

1-й герой:

Так, сегодня вечер субботы, все нормальные люди пойдут в кино, в клуб, в театр или еще куда... а я буду и дальше сидеть за работой. А все

почему? Потому что нужно доделать отчет, и потому что у меня нет девушки, ради которой хотелось бы все бросить и куда-нибудь сорваться. Завтра поеду к родителям на дачу, мама обещала вкусненьким накормить, заодно отремонтирую на даче забор. Звонили друзья, хотят встретиться. Так, посмотрим... Понедельник – день тяжелый, и на вечер я пока ничего не запланировал. Постараюсь оставить его для друзей: может, получится встретиться? А-ах, нет: вечером придет хозяйка квартиры, забирать деньги за аренду. Вторник и среда в любом случае заняты – учеба на курсах английского языка. Четверг вроде бы свободен, но хотелось бы посидеть за переводом, пора уже сдавать квалификационный языковой тест. В пятницу, если успею до 19.00, нужно машину из сервиса забрать. Выходные как всегда: в субботу сначала немного поработаю, вечером к стоматологу, а в воскресенье надо, наконец, спланировать встречу с друзьями. Да-а, с таким графиком я, видимо, никогда не смогу поближе познакомиться с девушкой из соседнего подъезда... Маша, кажется? Времени на свидания нет вообще!

2-й герой:

Ой, ну что же мне делать, я ничего не успеваю! А тут еще мама со своим телефонным звонком: «Маша, тебе пора замуж выходить!» А когда? Я постоянно занята! По вторникам и четвергам занятия в ВУЗе до 21.30. По понедельникам и средам – спортклуб, который придется, видимо, снова пропустить: нужно остаться на работе, проект доделать. В пятницу надо бы все-таки собраться с мыслями и сесть за английский язык, а то ведь точно не сдам экзамен в конце семестра. Помимо этого еще и курсовая работа: лежит мертвым грузом уже второй месяц, а сделать надо к следующей пятнице, зачетная неделя на носу. А выходные? Это вообще жуть: навести порядок в квартире, постирать вещи, все погладить, съездить к бабушке и к портнихе. Ну, и как при таком графике можно еще какие-то отношения заводить? А так хотелось бы еще найти время на театр, на автошколу... да и просто на встречу с подругами и родителями... Сто лет их не видела, живут ведь в соседнем городе, полдня в одну сторону добираться!

## Критерии оценки «Оргтеста»

После выполнения творческого задания необходимо обсудить с обучающимися критерии оценки «Оргтеста», а именно:

- количество выполненных задач из списка;
- наличие составленного рейтинга важности дел, принцип расстановки приоритетов, порядок выполнения дел;
- количество отмененных задач и достаточность оснований их отмены;
- количество перенесенных на другой день задач, объективная возможность и целесообразность такого переноса;
- строгость учета времени назначенных предварительно мероприятий;
- учет месторасположения пунктов, в которых необходимо побывать;
- учет имеющихся ресурсов (денежные средства, помощь, связь);
- количество делегированных (перепорученных) задач, достаточность оснований, возможность и объекты делегирования;
- наличие совмещенных друг с другом дел (одновременное выполнение двух задач, выполнение одной задачи в период ожидания другой);
- распоряжение своим личным временем (наличие в распорядке дня запланированного обеденного перерыва как необходимого времени для отдыха, время окончания рабочего дня).

Творческое задание «Оргтест» предполагает десятибалльную шкалу оценки в соответствии с рейтинг-планом. Максимальное количество баллов 10 выставляется за работу, выполненную без недостатков и недочетов. По 1 баллу вычитается из максимального количества за следующие недостатки:

- невыполнение дела без указания достаточных оснований для отмены;
- повторное выполнение дела, хаотичность графика;
- невозможность указанного переноса, отмены, делегирования;
- несоответствие задачи пункту или заранее определенному времени;
- невозможность выполнения дела в указанное время;
- недостаточность времени, отведенного на задачу, плотность графика.



## Методические указания к практическому занятию 2

### Занятие 2. Управление по целям и уровни целеполагания (2 час.), с использованием метода активного обучения – Дискуссия

1. Построить дерево целей для решения стратегической задачи.
2. Разработать систему SMART-целей согласно принципам МВО для решения задач на тактическом уровне.
3. В форме дискуссии обсудить в группе корректность формулировок предложенных целей, их измеримость и согласованность в рамках системы.

Попробуйте оценить уровень выполнения поставленных перед сотрудником целей по методу управления по целям или Management by Objectives (МВО). В качестве примера можно применить этот метод для оценки результатов периода с целью вычисления размера премии для специалиста отдела кадров. Предположим, что руководитель отдела кадров в начале периода оценки выставил своему подчиненному цели, зафиксированные в первом столбце таблицы.

Критерием выполнения первой цели является подпись директора на скорректированном штатном расписании; критерием достижения второй цели – «закрытие» вакансии кладовщика, т.е. прием на работу нового сотрудника на эту свободную должность; критерием исполнения третьей цели – готовая анкета, согласованная с руководством. Также в начале периода оценки были определены коэффициенты удельного веса цели в зависимости от важности ее исполнения, которые для рассматриваемого примера приведены во втором столбце таблицы.

Как видно из таблицы, подбор сотрудника на должность кладовщика – это самая важная для компании цель, а составление анкеты оценки – самая малозначимая из трех целей. Следует заметить, что сумма коэффициентов важности цели вне зависимости от количества самих целей всегда должна равняться единице, доли которой распределяются между целями.

Таблица – Контроль выполнения поставленных целей методом МВО

Цель	Коэффициент важности цели	Процент выполнения цели	Результат
1) Скорректировать штатное расписание	0,3	100%	30%
2) Закрывать вакансию кладовщика	0,6	0%	0%
3) Составить анкету оценки сотрудников	0,1	80%	8%
$\Sigma$	1		38%

Допустим, что в конце периода оценки специалист отдела кадров скорректировал штатное расписание (100% выполнения цели), так и не нашел сотрудника на вакантную должность (0% выполнения цели), а анкета была составлена, но пока не согласована с руководством (80% выполнения цели). Эти данные указаны в третьем столбце таблицы.

Результативность работы специалиста отдела кадров рассчитывается путем перемножения коэффициента важности цели на процент ее выполнения. Построчное произведение данных записано в четвертый столбец таблицы. Сумма результатов выполнения целей составляет 38%, т.к. были выполнены две не самые важные цели. Если бы сотрудник на 100% выполнил первую и вторую цель, имеющие приоритет по важности, то результат работы за период составил бы 90%. Именно эта итоговая цифра и влияет на размер премиальной части заработной платы, который должен отражать результаты периода оценки.

Аналогичным образом рассчитайте по МВО результативность работы сотрудника на определенной должности, сформулировав для него систему из 5-ти целей с коэффициентами важности и предположив процент выполнения по итогам периода.

#### Критерии оценки участия студента в дискуссии

5 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в дискуссии, вовлечен в процесс в течение всей дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и

высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, грамотно использует техники коммуникативной компетентности.

3-4 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

1-2 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные варианты решения не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в дискуссии не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует.

### **Методические указания к практическому занятию 3**

**Занятие 3. Помехи в управлении временем и «пожиратели времени» (2 час.), с использованием метода активного обучения – Дискуссия**

1. Определить основные помехи в управлении временем и «пожиратели времени».

2. Выделить уровни помех в управлении временем: технические ошибки, внешние факторы и психологические препятствия.

3. В форме дискуссии обсудить способы преодоления помех в управлении временем на каждом из уровней.

Первый уровень: Технические ошибки: методические ошибки в подходе к планированию времени. Следует овладеть новыми приемами или методами планирования времени.

- Для выполнения задач не отведено конкретное время и место в расписании (“свободное” время для выполнения дела – это иллюзия, его не существует!).

- Для выполнения задачи отведено неподходящее время (несоответствие энергетическому циклу).

- Ошибка в расчете времени, необходимого для выполнения задач (нереалистичность представлений).

- Выбран неподходящий человек для решения задачи (рассмотреть возможность делегирования).

- Чрезмерная сложность задачи (рассмотреть возможность разбиения задачи на измеримые части).

- Отсутствие возможности удержать в памяти все дела (рассмотреть возможность вести записи в планировщике времени).

- Неорганизованность рабочего пространства (трата времени на поиски нужных вещей).

Второй уровень: Внешние факторы: факторы окружающей среды, находящиеся за пределами личного контроля. Следует признать наличие внешних факторов и найти способ избежать или преодолеть их.

- Чрезмерно большой объем работы (надо пересмотреть объем работ, избавиться от лишнего, упростить задачи, делегировать полномочия, работать в условиях кризиса только определенное время, потом компенсировать себе энергетические затраты).

- Ограничение сил проблемами со здоровьем (надо беречь себя! учитывать состояние болезни, не перегружать себя в эти периоды).

- Полоса перемен (надо выработать новую схему деятельности, а в период адаптации работать как в кризисе).

- Обстановка с высоким уровнем помех (надо оставлять в графике место для помех, планировать время на неопределенность, препятствия и кризисы, но создавать промежутки времени, когда можно искусственно отгородиться от помех и сосредоточиться).

- Неорганизованный партнер (надо провести переговоры на основе поиска общих целей, научить партнера тайм-менеджменту, быть настойчивым в соблюдении собственного графика).

Третий уровень: Психологические препятствия: скрытые внутренние силы и убеждения, которые мешают добиваться целей. Следует прояснить причину негативных установок и освободиться от их влияния.

- Отсутствие проясненных жизненных целей (человек не знает, чего хочет, либо запрещает себе хотеть; причина: никого не интересовали его желания, на него взваливали слишком большую ответственность, сложилось представление, что желания неважны).

- Потребность в вечном “укрощении хаоса” (необходимость режима работы в кризисе, на пределе возможностей, потребность добиваться невозможного, человек искусственно создает такие ситуации; причина: трудная среда, где приходилось быть постоянным миротворцем, организатором, решать проблемы самостоятельно не по возрасту).

- Страх вынужденного бездействия (тревога при отсутствии дел, простое, чувство вины при бездействии или непродуктивной работе, человек считает, что все восхищаются его активностью, не оставляет себе времени на восстановление сил; причина: плохое обращение в детстве, человек боится остаться наедине со своими мыслями).

- Потребность в постоянной помощи другим, жертвуя собой (потребность получать достойную оценку окружающих; причина: попытка воспроизвести воспоминания о том, кто заботился о нас, удовлетворение от возможности помочь, гордость собственной жертвенностью, страх самостоятельно управлять своей жизнью).

- Страх перед возможной неудачей (боязнь провала, проще не прилагать усилия, обвинять обстоятельства, чем потерпеть неудачу; причина: негативный опыт, высокие требования родителей; выход: оценить реальный риск от предполагаемой неудачи, рассматривать неудачу как возможность для роста, дистанцироваться от произошедшей неудачи и простить себя).

- Страх успеха (страх отчуждения от менее успешных близких людей, причина: негативный опыт; выход: проводить больше времени с успешными людьми, вознаграждать себя за успех, позволить себе успех!).

- Страх изменений (потребность в безопасности, комфорте привычного существования дел; причина: базовая потребность; выход: признать потребность, но проводить необходимые изменения постепенно и безопасно, чтобы успеть к ним адаптироваться, найти мотивацию к изменениям).

- Страх перед завершенностью (выполнение нескольких дел сразу, чтобы подольше не заканчивать каждое, отсутствие удовольствия от завершения дела, потеря энергии после завершения проекта; причина: любовь к самому процессу творчества; выход: напоминание себе о том, что будут новые дела и проекты, осознание сущности творца, передача проекта редактору внутреннему или внешнему).

- Перфекционизм (потребность доводить все до совершенства, до высочайшего уровня качества; причина: высокие требования и ожидания со стороны родителей, застревающий тип характера, потребность в одобрении и принятии, страх критики, боязнь унижения, желание все взять под контроль; выход: рассмотреть проекты в перспективе времени, расставлять приоритеты, гибко менять стандарты).

- Страх потери творческих сил (страх структуры упорядоченности у творческих людей, страх потерять свободу творчества; выход: поверить в себя, уделять время важным делам вместо срочного, но неважного, создать достаточно гибкий график, позволяющий учитывать приоритеты и творить).

Внутренние помехи и способы их преодоления:

- неуверенность при принятии решения (довериться интуиции, держать в голове общий план действий и стратегические цели, дать себе право на ошибку, т.к. одна ошибка не сможет опрокинуть глобальный план);

- неготовность к выполнению конкретной задачи (собрать более полную информацию, подготовиться к последствиям реализации задачи,

произвести проверку на экологию и будущее, выполнять задачу в более подходящее время с точки зрения внешних причин и энергетических циклов);

- подавленность предстоящим объемом работы (разбить крупную задачу на более мелкие части, которые поддаются планированию, «надо просто начать!», «хватит думать - делать надо!»);

- чувство отвращения к выполняемой задаче (делегировать задачу, поменяться с кем-нибудь делами, нанять работника, сделать задачу более привлекательной, соединив ее с чем-то приятным, подкупить себя поощрением, наградой, сконцентрироваться на целях, а не на процессе выполнения задачи, ограничить выполнение задачи коротким промежутком времени);

- потребность работы в критической ситуации (искусственно вызвать внешнее давление ложными сроками, выставив их раньше требуемых так, чтобы иметь время на форс-мажор, обмануть себя, запланировав другие дела на последующие дни);

- привычка хронически опаздывать (выставлять ложные сроки, вызвать у себя чувство ответственности перед другими людьми из-за того, что постоянно их подводим, брать с собой дела, чтобы заняться ими, пока ждем, если придем раньше срока);

- перфекционизм (довести ситуацию до абсурда, как “передел”, увидеть место конкретной задачи в перспективе жизни, расставить приоритеты, установить для выполнения задачи четкий срок и придерживаться его).

#### Критерии оценки участия студента в дискуссии

5 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в дискуссии, вовлечен в процесс в течение всей дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирует сказанное и

делает обоснованные выводы, грамотно использует техники коммуникативной компетентности.

3-4 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

1-2 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные варианты решения не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в дискуссии не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует.

#### **Методические указания к практическому занятию 4**

**Занятие 4. Поглотители времени: конструктивные и неконструктивные виды психологического влияния (2 час.), с использованием методов активного обучения – Анализ кейсов и Дискуссия**

1. Проанализировать предложенные кейсы.
2. Определить вид влияния, который применялся в рамках каждого кейса, его конструктивность, достоинства и недостатки.
3. В форме дискуссии обсудить в группе корректность применения конкретного вида влияния с точки зрения достижения персональной эффективности, рассмотреть вид влияния как поглотитель времени.

*Психологическое влияние* – воздействие на состояние, мысли, чувства и действия другого человека с помощью психологических средств – бывает конструктивным (например, при помощи убеждения) и неконструктивным



(например, путем манипуляции). *Убеждение* – это сознательное аргументированное воздействие на партнера, имеющее своей целью изменение его суждения или решения. Цели убеждения как цивилизованного вида психологического влияния объявляются заранее и не скрываются убеждающим. Конструктивность убеждения состоит в том, что его цели отвечают потребностям обеих сторон в достижении результата, в процессе убеждения используются корректные приемы психологического воздействия, а партнеру по общению дается время на осознание воздействия и ответа на него. Ответственность за происходящее принимают на себя обе стороны.

*Алгоритм* убеждения состоит из следующих поэтапных действий:

- 1) показать собеседнику цель встречи;
- 2) привести аргументы и доказательства своей точки зрения;
- 3) преодолеть возражения собеседника;
- 4) подвести итоги.

*Манипуляция* как неконструктивный вид психологического влияния – это скрытое побуждение партнера по общению к принятию навязываемой позиции, к переживанию им определенных состояний и к выполнению действий, необходимых для достижения манипулятором собственных целей. Манипуляция – это скрытое управление партнером по общению, т.к. истинная цель влияния, которой является односторонняя выгода манипулятора за счет партнера, скрывается или маскируется под социально приемлемую. Неконструктивность этого вида влияния проявляется в том, что манипулятор использует некорректные психологические техники, учитывающие слабости партнера, которому не дается время на осознание воздействия, потому что манипуляция всегда стремительна. Ответственность за происходящее манипулятор перекладывает на партнера по общению.

Среди *техник противостояния манипуляциям* выделяют пассивные и активные. *Пассивная защита* предполагает уход от активного реагирования. Например, человек, подвергшийся манипуляции, может притвориться, что не понял намека или не расслышал укола манипулятора, перевести разговор на

другой предмет, воздержаться от реакции на отведенную роль, перейти в режим наблюдателя. Хорошо работает в этих целях нейтральная фраза: “Каждый имеет право на свое собственное мнение!”

*Активная защита* предполагает активные действия по противостоянию манипуляции. Этими действиями часто бывают контрманипуляция или деструктивная критика (“Как тебе не стыдно использовать меня?”). Однако целесообразнее использовать конструктивную критику, т.е. открыто показать манипулятору его мотив. Активным противостоянием манипулятору может быть заявление в форме Я-послания, которое состоит из трех частей:

- фиксация негативных действий манипулятора: “Когда Вы так кричите,...”;
- фиксация собственной негативной реакции по этому поводу: “...я не могу сосредоточиться,...”;
- фиксация результата воздействия: “поэтому мне сложно принимать конструктивные решения”.

В случае игнорирования манипулятором Я-послания следует его усиление при помощи интонации, высказывание пожелания об изменении поведения манипулятора, а затем назначение санкций за негативные действия: “Если Вы..., то я...”. Осуществление санкций – крайняя мера в противостоянии манипуляциям.

### *Кейс 1*

– Позвольте, коллега, я попробую доказать Вам противоположный взгляд, – обратился в перерыве тренинга к ведущему один из участников. – Я не могу принять метод трех причин по трем причинам. Во-первых, этот метод манипулятивен: в тот момент, когда я говорю “по трем причинам”, я могу еще не придумать этих трех причин. Во-вторых, мне в голову могут не прийти три причины, а, например, только две или даже одна. В-третьих, это слишком длинно.

Вид влияния – убеждение.

### *Кейс 2*

Два друга, Владимир и Андрей, собрались отправиться на машине в небольшое путешествие по побережью. Владимиру не хотелось ехать на своем автомобиле и подвергать его испытаниям по бездорожью. Андрей был упрям, и его было сложно в чем-то убедить, поэтому Владимир применил следующую тактику: предложил ехать на его, Владимира, машине, но подробно рассказал Андрею обо всех ее неисправностях... И Андрей сам принял решение везти друга на своем автомобиле.

Вид влияния – манипуляция.

#### Критерии оценки участия студента в дискуссии

5 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в дискуссии, вовлечен в процесс в течение всей дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, грамотно использует техники коммуникативной компетентности.

3-4 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

1-2 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные варианты решения не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в дискуссии не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует.

## Методические указания к практическому занятию 5

### Занятие 5. Конфликты как поглотители времени (2 час.), с использованием методов активного обучения – Анализ кейсов и Дискуссия

1. Проанализировать предложенные кейсы с точки зрения поглощения времени.
2. Определить вид конфликта, проанализировать его методом картографии.
3. В форме дискуссии обсудить в группе стратегии разрешения конфликтов, их достоинства и недостатки с точки зрения достижения персональной эффективности.

*Конфликт* – это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций и интересов, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями и противоборством сторон. *Конструктивные* конфликты способствуют развитию, в их основе лежат объективные противоречия. *Деструктивные* конфликты создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы, в их основе лежат субъективные причины.

По составу сторон можно выделить следующие *типы* конфликтов: внутриличностные, межличностные, конфликты типа “группа – личность” и межгрупповые. Типология по частоте конфликтных столкновений выделяет: конфликты эпизодического характера (разовые); конфликты хронического характера (затяжные); конфликты циклического характера (периодические). Все упомянутые типологии относятся как к бытовым, так и к деловым сферам конфликтов.

Существует пять *стратегий разрешения конфликтных ситуаций*:

- уход;
- уступка;
- соперничество;
- сотрудничество;

– компромисс.

*Уход* – это избегание, уклонение от конфликта, стремление выйти из ситуации, не разрешая ее. Стратегия оправдана, если выигрыш не значим, источник разногласий несущественен, либо необходимо время для восстановления сил.

*Уступка* – это изменение своей позиции, отказ от своих интересов в пользу интересов оппонента. Стратегия логична, когда уступающий оппонент оказался не прав и признает это, либо сохранение добрых отношений важнее доказательства правоты.

*Соперничество* – это силовое решение, открытая борьба за собственные интересы, конкуренция. Стратегия уместна, если требуются быстрые и решительные меры, нет выбора и “нечего терять”, отношения с оппонентом не значимы.

*Сотрудничество* – это определение потребностей сторон и совместный поиск устраивающего всех решения. Стратегия целесообразна, если оппоненты рассчитывают на добрую волю и участие друг друга, к тому же имеется время на анализ ситуации.

*Компромисс* – это урегулирование разногласий через взаимные уступки, баланс интересов на среднем уровне, “поровну, 50 на 50”. Стратегия уместна, если аргументы сторон одинаково убедительны, отношения значимы, но необходимо принять срочное решение при дефиците времени.

Для определения наиболее подходящей стратегии имеет смысл провести *анализ конфликта методом картографии*, который предполагает определение предмета и сторон конфликта, а также анализ потребностей и опасений этих сторон. *Потребности* в рамках данного метода – это то, что сторона хочет приобрести в случае выигрыша, а *опасения* – это то, что сторона боится потерять в случае проигрыша. После составления списка потребностей и опасений отдельно для каждой стороны производится поиск общих для всех потребностей и опасений, которые рассматриваются как основа для разрешения конфликта.

### *Кейс 1*

В компании “Икс-трейд” достаточно давно существует конфликт между отделом продаж и бухгалтерией. Бухгалтеры требуют от менеджеров по продажам, чтобы те грамотно оформляли счета-фактуры на все проданные товары (в определенной форме программы 1С необходимо указать дату продажи, имя клиента, наименование и стоимость товара и т.д.). Однако менеджеры отговариваются тем, что у них не хватает времени на бюрократию, им надо четко и оперативно работать с клиентами. В связи с небрежным заполнением документов менеджерами данные о продажах теряются, подаются в бухгалтерию на отдельных листках, из-за чего бухгалтерия не может свести баланс, возникают проблемы с отчетностью.

### *Кейс 2*

Существует и еще одна проблема: нехватка компьютеров. Компьютерами сотрудники компании обеспечены, но жалуются на то, что модели ПК устаревшие, поэтому работа на них затруднена. Директор компании принял решение о покупке партии новых компьютеров, но денег на всех, как всегда, не хватило: закуплено всего 10 ПК. В компании 10 бухгалтеров и 10 менеджеров по продажам. Директор компании, не объявив своего решения по поводу распределения компьютеров, улетел в командировку на неделю. У него важные переговоры, беспокоить его нельзя. Партию компьютеров доставили сейчас. Действия отделов по разрешению обоих уровней конфликта?

#### Критерии оценки участия студента в дискуссии

5 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в дискуссии, вовлечен в процесс в течение всей дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, грамотно использует техники коммуникативной компетентности.

3-4 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

1-2 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные варианты решения не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в дискуссии не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует.

### **Методические указания к практическому занятию 6**

**Занятие 6. Оргтест: хронометраж (4 час.), с использованием методов активного обучения – Творческое задание, Анализ кейса**

1. В рамках выполнения творческого задания проанализировать предложенный кейс «Хаос в жизни студента».

2. Провести хронометраж дня героя кейса, определить перечень поглотителей времени.

3. Составить оптимальный график для героя кейса с точки зрения достижения персональной эффективности.

«Оргтест» относится к имитационным неигровым методам активного обучения, отличительными чертами которых являются наличие модели изучаемого процесса в виде имитации профессиональной деятельности и отсутствие необходимости разыгрывания ролей. В «Оргтесте» совсем не обязательна полная ассоциация обучаемого с главным героем ситуации, хотя инструкция предлагает почувствовать себя героем. Главная задача

«Оргтеста» – распланировать рабочий день героя ситуации с учетом ресурсов и ограничений.

Подготовка к занятию предполагает разработку преподавателем кейса на основе производственной ситуации и печать бланков с текстом «Оргтеста» для каждого участника оценки.

*Кейс к занятию 6*

Время начала	Время окончания	время (мин.)	Что делал
6:00	6:15	0:15	Насильственное пробуждение меня
6:15	6:25	0:10	Умывался, одевался
6:25	6:39	0:14	Завтрак. «Схватил бутерброд на бегу»
6:39	7:05	0:26	Проверил e-mail, «вылетая из дома»
7:05	8:45	1:40	Очень быстро побежал в академию
8:45	10:00	1:15	Осознание того, что можно было и не бежать – забыл, что первой пары сегодня нет. Бестолковое толкание перед дверью. Курил.
10:00	11:20	1:20	Крайне интересная лекция о необходимости сдать курсовик в этом десятилетии. Практикум. Доказал, кто лучше всех решает задачи по экономике!
11:20	11:30	0:10	Пил кофе, покурил. Поболтал с ребятами, узнал про курсовик.
11:30	12: 50	1:20	Третья пара. Слушал лекцию, конспектировал.
12: 50	13:00	0:10	Пошел в кафе перекусить.
13:00	13: 25	0:25	Поел где-то как-то так
13: 25	13: 46	0:21	Просто сидел в кафе
13: 46	13:49	0:03	Пытался дозвониться до начальства, узнать, надо ехать на работу или нет. Не дозвонился.
13:49	15:04	1:15	Все-таки решил поехать. Дорога до работы.
15:04	15:33	0:29	Пришел, переделся, спустился на



			инструктаж.
15:33	15:58	0:25	Ждали инструктаж, курили. Не дождались. Пошли в столовую пить чай.
15:58	16:24	0:26	Пили чай, болтали.
16:24	16:47	0:23	Сидел на лавочке во дворе (страдал от безделья)
16:47	18:00	1:13	Ура! Работа! Пришла фура, менеджер отдела снабжения попросил разгрузить. Грузили. Уронили пару коробок, было весело.
18:00	19:30	1:30	Пришел начальник, дал ценные указания. Работал с БД в ACCESS.
19:30	19:42	0:12	Электронная почта
19:42	19:56	0:14	Чатился на форуме. Пришел начальник.
19:56	20:17	0:21	ICQ (можно не писать с кем?)
20:17	20:28	0:11	Быстро собирался домой
20:28	21:55	1:27	Дорога домой.
21:55	22:30	0:35	Ужинал
22:30	23:57	1:27	Играл на компьютере в "Call of Duty"
23:57	00:42	0:45	Вспомнил про курсовик. Попытка работы над курсовиком + чтение новостей в Интернете.
00:42	00:53	0:11	Проверил почту
00:53	01:15	0:22	Пил чай, курил.
01:15	01:36	0:16	Смотрел на монитор, понял, что хочу спать. Выключил комп. Пошел в душ
01:36			Лег спать

### Критерии оценки «Оргтеста»

После выполнения творческого задания необходимо обсудить с обучающимися критерии оценки «Оргтеста», а именно:

- количество выполненных задач из списка;

- наличие составленного рейтинга важности дел, принцип расстановки приоритетов, порядок выполнения дел;
- количество отмененных задач и достаточность оснований их отмены;
- количество перенесенных на другой день задач, объективная возможность и целесообразность такого переноса;
- строгость учета времени назначенных предварительно мероприятий;
- учет месторасположения пунктов, в которых необходимо побывать;
- учет имеющихся ресурсов (денежные средства, помощь, связь);
- количество делегированных (перепорученных) задач, достаточность оснований, возможность и объекты делегирования;
- наличие совмещенных друг с другом дел (одновременное выполнение двух задач, выполнение одной задачи в период ожидания другой);
- распоряжение своим личным временем (наличие в распорядке дня запланированного обеденного перерыва как необходимого времени для отдыха, время окончания рабочего дня).

Творческое задание «Оргтест» предполагает десятибалльную шкалу оценки в соответствии с рейтинг-планом. Максимальное количество баллов 10 выставляется за работу, выполненную без недостатков и недочетов. По 1 баллу вычитается из максимального количества за следующие недостатки:

- невыполнение дела без указания достаточных оснований для отмены;
- повторное выполнение дела, хаотичность графика;
- невозможность указанного переноса, отмены, делегирования;
- несоответствие задачи пункту или заранее определенному времени;
- невозможность выполнения дела в указанное время;
- недостаточность времени, отведенного на задачу, плотность графика.

## **Методические указания к практическому занятию 7**

## Занятие 7. Выбор инструмента планирования времени и алгоритмы упрощения задач (2 час.), с использованием метода активного обучения – Дискуссия

1. Определить виды инструментов планирования времени, привести примеры.

2. Определить особенности маркировки задач, достоинства и недостатки мобильных/стационарных и бумажных/электронных инструментов планирования времени.

3. В форме дискуссии обсудить в группе алгоритмы упрощения задач при помощи инструментов планирования времени.

Студенты делятся на четыре группы в зависимости от личных предпочтений работы с планировщиками и определяют их особенности, плюсы и минусы, создавая таблицу:

		Бумажные носители		
Мобильные средства	Блокноты, органайзеры, тайм-менеджеры	Настольные и настенные календари		Стационарные средства
	Особенности: Плюсы: Минусы:	Особенности: Плюсы: Минусы:		
	Портативные электронные планировщики	Программное обеспечение для персонального компьютера		
	Особенности: Плюсы: Минусы:	Особенности: Плюсы: Минусы:		
		Электронные ресурсы		

Вопросы к обсуждению планировщиков:

- Станет ли планировщик единственным местом регистрации планов, дел и встреч, чтобы полагаться только на него? Если нет, то какие последствия может повлечь за собой множественные записи о делах?
  - Необходимо ли изучать программное обеспечение?
  - Удобен ли способ записи информации?
  - Надо ли беспокоиться об электропитании?

- Легко ли перелистывать страницы планировщика, чтобы увидеть общую картину? Можно ли просматривать несколько страниц одновременно?

- Существует ли возможность хранить зафиксированную информацию?

- Существует ли возможность копировать и размножать зафиксированную информацию?

- Существует ли возможность предоставлять информацию другим пользователям? Использовать планировщик для обмена информацией?

- Есть ли возможность автоматического поиска информации?

- Насколько громоздким и переполненным может быть такой планировщик?

- Насколько легко группировать и трансформировать данные?

- Насколько велика скорость обращения к данным (поиск блокнота, загрузка программы и самого компьютера)?

Задание: создать варианты упрощения типовых, монотонных, однообразных, повторяющихся, рутинных задач.

Варианты типовых задач:

- сборы вещей перед выходом из дома;
- закупка продуктов и других постоянно покупаемых товаров;
- приготовление еды;
- оплата счетов;
- уборка в доме и на рабочем месте;
- заполнение повторяющихся документов и писем;
- поиск вещей и документов.

Критерии оценки участия студента в дискуссии

5 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в дискуссии, вовлечен в процесс в течение всей дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и

высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, грамотно использует техники коммуникативной компетентности.

3-4 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

1-2 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные варианты решения не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в дискуссии не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует.

## **Методические указания к практическому занятию 8**

**Занятие 8. Оргтест: составление рабочего графика по алгоритму жестко-гибкого планирования (4 час.), с использованием методов активного обучения – Творческое задание, Анализ кейса**

1. В рамках выполнения творческого задания проанализировать предложенный кейс «Рабочий день менеджера» (автор – Г. Архангельский).

2. По алгоритму жестко-гибкого планирования составить эффективный рабочий график для героя кейса.

3. Доказать, что каждая из задач относится к определенной группе и имеет определенный статус.

Организационный тест (оргтест) представляет собой письменное задание, моделирующее процесс работы руководителя. Особенность данной методики в том, что события имеют отношение к различным аспектам

управленческой деятельности. Оргтест является разновидностью метода «Разбор деловой корреспонденции» или «Папка с входящими документами», когда воссоздается работа офиса со всем многообразием действий: бумажная работа, личные встречи, телефонные звонки, поручения и т.д. Обучаемый получает от преподавателя папку с набором документов, относящихся к деятельности определенного предприятия или его подразделения.

В результате разбора документов необходимо принять управленческое решение в рамках предлагаемого кейса. Кейс – это разновидность производственной или экономической ситуации, специально сформулированной преподавателем для анализа, решения и оценки обучаемыми. Главная особенность кейса – подкрепление информации конкретными данными, цифрами, статистической отчетностью, описанием наличия конкретных ресурсов и ограничений по их использованию.

Проведение практического занятия с использованием метода «Оргтест» обеспечивает достижение двух целей: формирование у обучающихся навыков оценки персонала по методу «Оргтест» и оценка обучаемыми собственных навыков планирования и организаторских способностей. Предлагаемая методика «Оргтеста» отличается от классического метода «Разбор деловой корреспонденции» тем, что исходная информация предлагается студентам не в виде набора документов, а в виде перечня дел, которые необходимо выполнить герою ситуации за определенный период времени.

#### *Кейс к занятию 8*

В 9 утра пришел на работу и понял: день сегодня загруженный... Только-только утро начинается, а уже кажется, что времени не хватит катастрофически!

Уже прибежала секретарша Катерина: на подпись накопилось огромное количество документов, которые необходимо отправить по почте нашим клиентам сегодня же.

Основной поставщик задерживает поставки – надо ехать лично и разбираться, что к чему.

Проект «Альфа» не стартует уже неделю: не даны необходимые указания, Васин и Иванов тормозят процесс, требуют совещания, чтобы выяснить все вопросы. Но ведь не меньше часа потратим, а то и больше!

Надо не забыть позвонить в головной офис: на носу ежемесячный отчет.

Через неделю выставка, на которой в обязательном порядке должна быть наша продукция, а никто из сотрудников еще не приходил с отчетом о нашей готовности! Что это значит? Понятно, что: не готовы!

А так хотелось сегодня сходить в бассейн и просто поплавать... Нет, вряд ли получится.

И эти постоянные звонки, которые отвлекают и не дают сосредоточиться! Все, конечно, важно, но у меня же не три головы и не десять рук!

Так, а на какое число у меня назначена презентация??? На сегодня. А к ней надо еще подготовиться. И, кстати, уточнить, куда ехать.

На столе где-то лежит программа мероприятий на следующий месяц, которую я собирался поправить. Надо бы ее переслать в отдел поддержки клиентов. Но сначала надо закончить правки. Только где именно эта программа? На столе, мягко говоря, не идеальный порядок...

Ну вот, начальство звонит, вызывают «на ковер».

– Да-да, буду через полчаса...

Что делать? Надо «быть»...

Итак, список задач:

1. Подписать документы
2. Решить проблему с поставками
3. Проект «Альфа»: дать старт
4. Головной офис: выяснить параметры отчета
5. Выставка: выяснить ситуацию
6. Посетить бассейн

7. Выяснить место презентации
8. Подготовить презентацию
9. Провести презентацию
10. Шеф: отчитаться
11. Программа мероприятий: поправить, переслать
12. Рабочий стол: навести порядок
13. Катерина: поставить фильтр на звонки
14. Пообедать
15. Составить план на завтра

#### Критерии оценки «Оргтеста»

После выполнения творческого задания необходимо обсудить с обучающимися критерии оценки «Оргтеста», а именно:

- количество выполненных задач из списка;
- наличие составленного рейтинга важности дел, принцип расстановки приоритетов, порядок выполнения дел;
- количество отмененных задач и достаточность оснований их отмены;
- количество перенесенных на другой день задач, объективная возможность и целесообразность такого переноса;
- строгость учета времени назначенных предварительно мероприятий;
- учет месторасположения пунктов, в которых необходимо побывать;
- учет имеющихся ресурсов (денежные средства, помощь, связь);
- количество делегированных (перепорученных) задач, достаточность оснований, возможность и объекты делегирования;
- наличие совмещенных друг с другом дел (одновременное выполнение двух задач, выполнение одной задачи в период ожидания другой);
- распоряжение своим личным временем (наличие в распорядке дня запланированного обеденного перерыва как необходимого времени для отдыха, время окончания рабочего дня).

Творческое задание «Оргтест» предполагает десятибалльную шкалу оценки в соответствии с рейтинг-планом. Максимальное количество баллов



10 выставляется за работу, выполненную без недостатков и недочетов. По 1 баллу вычитается из максимального количества за следующие недостатки:

- невыполнение дела без указания достаточных оснований для отмены;
- повторное выполнение дела, хаотичность графика;
- невозможность указанного переноса, отмены, делегирования;
- несоответствие задачи пункту или заранее определенному времени;
- невозможность выполнения дела в указанное время;
- недостаточность времени, отведенного на задачу, плотность графика.

## **Методические указания к практическому занятию 9**

**Занятие 9. Оргтест: планирование рабочего дня с использованием техники 3-15-30-90 (4 час.), с использованием методов активного обучения – Творческое задание, Анализ кейса**

1. В рамках выполнения творческого задания проанализировать предложенный кейс и составить план рабочего дня для героя кейса, используя технику «3-15-30-90» и матрицу Эйзенхауэра.

2. Определить приоритеты выполнения задач в рамках предложенного кейса, возможность их делегирования, совмещения, переноса.

3. Оценить варианты составленных планов рабочего дня.

Организационный тест (оргтест) представляет собой письменное задание, моделирующее процесс работы руководителя. Особенность данной методики в том, что события имеют отношение к различным аспектам управленческой деятельности. Оргтест является разновидностью метода «Разбор деловой корреспонденции» или «Папка с входящими документами», когда воссоздается работа офиса со всем многообразием действий: бумажная работа, личные встречи, телефонные звонки, поручения и т.д. Обучаемый получает от преподавателя папку с набором документов, относящихся к деятельности определенного предприятия или его подразделения.

В результате разбора документов необходимо принять управленческое решение в рамках предлагаемого кейса. Кейс – это разновидность

производственной или экономической ситуации, специально сформулированной преподавателем для анализа, решения и оценки обучаемыми. Главная особенность кейса – подкрепление информации конкретными данными, цифрами, статистической отчетностью, описанием наличия конкретных ресурсов и ограничений по их использованию.

Проведение практического занятия с использованием метода «Оргтест» обеспечивает достижение двух целей: формирование у обучающихся навыков оценки персонала по методу «Оргтест» и оценка обучаемыми собственных навыков планирования и организаторских способностей. Предлагаемая методика «Оргтеста» отличается от классического метода «Разбор деловой корреспонденции» тем, что исходная информация предлагается студентам не в виде набора документов, а в виде перечня дел, которые необходимо выполнить герою ситуации за определенный период времени.

#### *Кейс к занятию 9*

У директора филиала компании по продаже мебели «Мебель-Сити» сегодня трудный день. Он намеревается успеть выполнить как можно больше дел, потому что завтра рано утром улетает в командировку в головной московский офис. За последние дни в филиале произошло множество мелких и крупных организационных неприятностей: заместитель директора уволился по личным причинам, офисная машина сломалась, и водитель занят ее починкой, у секретаря на нервной почве пропал голос. Вчера началась большая элитная выставка «Современный интерьер», участие в которой очень важно для компании «Мебель-Сити». Выставочный павильон открывается в 12.00, к работе в секции компании привлечены практически все специалисты филиала. Единственный сотрудник, на которого директор может рассчитывать в полной мере – это менеджер офиса, однако ей еще на прошлой неделе было обещано, что ее отпустят в 17.00, так как сегодня к ней приезжает жених. Офис (как и все сотрудники) ежедневно работает до 18.00. Но у директора филиала есть еще и семейные проблемы: у его жены сегодня

утром случился приступ аппендицита, и ее забрали в больницу. У детей, которые уже ушли в школу до визита скорой, нет ключей от квартиры: обычно мама встречает их дома, потому что не работает.

Задачи (в скобках указано время, требуемое для выполнения задач):

1) Необходимо забрать в агентстве «Авиатор» авиабилет для завтрашней командировки директора филиала (15 минут).

2) Для этой же поездки надо распечатать документы (30 минут).

3) У генерального директора компании «Фурнитура», ключевого партнера компании «Мебель-Сити», сегодня День рождения. Для именинника заказан подарок, который нужно забрать из магазина-салона «Дар» до 17.00 (15 минут).

4) Три дня назад директор филиала запланировал на сегодня переговоры с очень важными клиентами, его ждут в офисе компании «Серьезный бизнес» после обеда (1,5 часа).

5) В 18.30 нужно быть дома, чтобы открыть дверь детям, которые вернутся из школы.

6) С 17.00 до 19.00 главный герой кейса может посетить в больнице свою жену.

7) С 9.30 до 10.30 у директора филиала запланировано совещание с сотрудниками, которые отвечают за выставку «Современный интерьер». Вчерашний день выявил некоторые ошибки в презентации, их нужно скорректировать. Также важно поставить задачи подчиненным на период отсутствия директора филиала во время командировки.

8) На 13.00 назначена встреча директора филиала с поставщиками в офисе «Мебель-Сити». Поставщики – постоянные и давние партнеры компании «Мебель-Сити», отношения с ними достаточно неформальные, повод для встречи – будущие проекты (от 30 минут до 1,5 часов).

9) На столе директора филиала давненько лежат профессиональные журналы по дизайну интерьеров. Ему хотелось бы просмотреть их для того,

чтобы быть в курсе последних тенденций «мебельной моды», но времени постоянно не хватает (30 минут).

10) Для участия в Международной конференции от компании «Мебель-Сити» был заявлен доклад о темпах развития розничной и оптовой торговли, который должен сделать директор филиала. Участие в конференции поддержит благоприятный имидж компании «Мебель-Сити», а также позволит встретиться с потенциальными партнерами: в планах компании – развитие бизнеса. Конференция состоится через два дня, в день возвращения директора филиала из командировки, и он отлично понимает, что другого времени на подготовку у него не будет. Для сбора информации необходимо 3 часа, для подготовки доклада – еще 3 часа.

11) В 20.00 в ресторане «Большое кресло» главного героя кейса ждет на праздничный ужин генеральный директор компании «Фурнитура». После ресторана планируется неформальная часть Дня рождения в клубе «Игра».

12) В 12.30 придет консультант из компании «Сети», специалисты которой недавно создали локальную корпоративную сеть для «Мебель-Сити». Однако теперь возникают сложности в работе многих программ офиса. Директор филиала хотел бы сам проинструктировать консультанта и поставить конкретные задачи по достижению бесперебойной работы компьютеров. Кроме того, директор филиала считает, что консультанта нельзя оставлять в кабинете одного, без присмотра (впечатление от нового фильма про промышленный шпионаж оказалось слишком сильным!). Работы у консультанта в офисе всего на 1 час.

13) В корреспонденции, адресованной директору филиала, содержится несколько вопросов, которые, по мнению его секретаря, требуют срочного решения (1 час).

14) В парке с 17.00 до 19.00 с собакой будет гулять мама главного героя кейса, которую он не видел больше месяца. О встрече с ней он договорился еще в прошлые выходные.

15) Дошли слухи, что партия мебели, предназначенная для продажи в магазинах филиала компании «Мебель-Сити», вчера застряла на таможне в аэропорту.

16) В 9.00 позвонили из банка, который обслуживает счета компании «Мебель-Сити», и напомнили, что директору филиала необходимо заново оформить документы с образцами подписей первых лиц в связи с увольнением заместителя директора, который право подписи потерял (1 час). Отделение банка находится в одном здании с офисом филиала компании «Мебель-Сити», время на дорогу тратить не нужно.

Задание: составьте распорядок рабочего дня для главного героя кейса. Распорядок должен включать временной интервал и конкретную задачу, выполняемую директором филиала в этот промежуток времени, например:

*9.00 – 9.40: встреча с поставщиком;*

*9.40 – 10.10: поездка аэропорт и т.д.*

Дополнительная информация и условия к кейсу:

1. Рабочий день начинается в 9.00.
2. Каждое перемещение от одного пункта до другого занимает 30 минут, директор хорошо водит машину, но проделать путь быстрее невозможно.
3. Заканчивать рабочий день в офисе не обязательно.
4. Перепоручать дела можно только персонажам, которые упомянуты в кейсе.
5. Переносить дела можно только с указанием нового времени (дня) для дела.

#### Критерии оценки «Оргтеста»

После выполнения творческого задания необходимо обсудить с обучающимися критерии оценки «Оргтеста», а именно:

- количество выполненных задач из списка;
- наличие составленного рейтинга важности дел, принцип расстановки приоритетов, порядок выполнения дел;
- количество отмененных задач и достаточность оснований их отмены;

- количество перенесенных на другой день задач, объективная возможность и целесообразность такого переноса;
- строгость учета времени назначенных предварительно мероприятий;
- учет месторасположения пунктов, в которых необходимо побывать;
- учет имеющихся ресурсов (денежные средства, помощь, связь);
- количество делегированных (перепорученных) задач, достаточность оснований, возможность и объекты делегирования;
- наличие совмещенных друг с другом дел (одновременное выполнение двух задач, выполнение одной задачи в период ожидания другой);
- распоряжение своим личным временем (наличие в распорядке дня запланированного обеденного перерыва как необходимого времени для отдыха, время окончания рабочего дня).

Творческое задание «Оргтест» предполагает десятибалльную шкалу оценки в соответствии с рейтинг-планом. Максимальное количество баллов 10 выставляется за работу, выполненную без недостатков и недочетов. По 1 баллу вычитается из максимального количества за следующие недостатки:

- невыполнение дела без указания достаточных оснований для отмены;
- повторное выполнение дела, хаотичность графика;
- невозможность указанного переноса, отмены, делегирования;
- несоответствие задачи пункту или заранее определенному времени;
- невозможность выполнения дела в указанное время;
- недостаточность времени, отведенного на задачу, плотность графика.

### **Методические указания к практическому занятию 10**

**Занятие 10. Управление собственными ресурсами и ресурсными состояниями для достижения персональной эффективности (2 час.), с использованием методов активного обучения – Мозговой штурм, Дискуссия**

1. Определить, какими ресурсами обладает личность.

2. Методом мозгового штурма составить список ресурсных состояний, которые необходимы личности для достижения персональной эффективности.

3. Определить, какие техники самомотивации помогают достижению ресурсных состояний.

*Ресурсами* считаются любые средства, которые могут быть задействованы для достижения результата: физиология, состояния, мысли, стратегии, переживания, люди, события, вещи. Можно разделить собственные ресурсы человека на следующие *виды*:

- временные ресурсы (время, сроки);
- финансовые ресурсы (денежные средства);
- материальные ресурсы (вещи, предметы);
- человеческие ресурсы (люди, помощь);
- информационные ресурсы (знания, сведения);
- коммерческие ресурсы (деловые связи, репутация, имидж);
- организационные ресурсы (стратегии реализации целей).

Понятие ресурса напрямую связано с понятием *ресурсного состояния*, под которым подразумевается неврологическое и физическое состояние человека в целом, когда он чувствует себя обладающим ресурсами. Ресурсные состояния, отвечающие за самоорганизацию и самоуправление человека, обуславливаются наличием таких *способностей, умений и навыков*, как:

- целеполагание, расстановка приоритетов и принятие решений;
- владение приемами эффективной вербальной и невербальной коммуникации;
- аргументация и преодоление возражений;
- противостояние манипуляциям;
- проведение совещаний, процедурное лидерство;
- использование креативного потенциала;

- управление временем;
- делегирование полномочий и работа в команде;
- управление проектами;
- управление критической ситуацией;
- разрешение конфликтов и противостояние стрессам;
- управление собственным имиджем и самопрезентация.

#### Критерии оценки участия студента в дискуссии

5 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в дискуссии, вовлечен в процесс в течение всей дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, грамотно использует техники коммуникативной компетентности.

3-4 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

1-2 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные варианты решения не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в дискуссии не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует.



## **Занятие 11. Креативный потенциал как ресурс самомотивации (2 час.), с использованием метода активного обучения – Творческое задание**

1. Проанализировать задачу Эйнштейна, самостоятельно определив критерии анализа.
2. Решить задачу Эйнштейна, фиксируя стадии творческого процесса.
3. Представить графическое решение задачи Эйнштейна с подробным объяснением собственного креативного решения.

*Креативный потенциал* – это наличие у человека творческих способностей, которые обеспечивают создание предметов материальной и духовной культуры, производство новых идей, открытий, изобретений. *Креативность* – это способность человека к конструктивному, нестандартному мышлению и поведению, а также к осознанию и развитию своего опыта.

Различают три *формы креативности* (творчества):

- *энтузиазм* (использование в работе обычных методов, но с нестандартной самоотдачей и неформальным подходом, обеспечивающим привлечение ресурсов);
- *рационализаторство* (совершенствование отдельных элементов используемых технологий, повышение результативности и качества методик, экономия ресурсов);
- *изобретательство* (предложение принципиально новых приемов, методов и форм организации процесса, превосходящих по конечному результату стандартные).

Главным достоинством энтузиазма как формы творчества является душевное отношение исполнителя к заданию, которое обеспечивает эксклюзивность результата и перспективную пользу для развития ситуации. Проблемы такой формы можно считать большой расход используемых ресурсов и вероятность “профессионального выгорания” исполнителя. Достоинствами рационализаторства являются экономия ресурсов и

упрощение технологии в целом, что делает ее доступной и дает выигрыш во времени или объемах освоения. К недостаткам можно отнести снижение эмоциональной вовлеченности исполнителя в ситуацию, механистический подход, появление рисков потери уникальных свойств результата. Плюсы изобретательства как формы креативности – это максимальное содействие прогрессу, выигрыш в ресурсах. К минусам можно причислить повышенный риск от внедрения неапробированных методик, возможные нарушения в привычных алгоритмах действий и процессах.

Э.Де Боно сформулировал *принципы развития креативного мышления*:

- выделение необходимых и достаточных условий решения задачи;
- развитие готовности отказаться от прошлого опыта, полученного при решении аналогичных задач;
- развитие способности к видению различных аспектов одного явления;
- развитие способности к выделению и осознанию основного противоречия в проблеме и освобождение от его влияния;
- развитие способности к соединению противоположных идей из разных областей опыта и использование данного ресурса для решения задачи.

Изучая динамику генерации новых идей, можно проследить следующие *стадии творческого процесса*:

1) *подготовка* (побуждение изменить ситуацию, сознательное изучение проблемы, сбор дополнительной информации, ее анализ и логическая проработка);

2) *фрустрация* (остро негативное переживание объективно или субъективно существующей преграды к решению проблемы, ощущение тупика, отсутствие идей);

3) *инкубация* (перерыв в сознательной работе над проблемой, использование энергии подсознательного, работа правого “творческого” полушария мозга);

4) *инсайт* (кратковременный отчетливый момент поступления в сферу сознания решения проблемы, внезапное возникновение ответа на вопрос, позитивные эмоции);

5) *разработка* (проверка истинности решения, разработка плана действий, воплощение идеи в реальность, использование знаний, умений, навыков и ресурсов).

*Критериями креативности* предложенной идеи являются: новизна идеи; адекватность решения по отношению к ситуации; отсутствие возможности решить проблему при помощи уже существующих алгоритмов.

#### *Задача Эйнштейна*

5 человек разных национальностей и разного возраста живут в 5-ти домах, стоящих в один ряд. Они выращивают 5 разных видов плодовых деревьев, играют на 5 разных музыкальных инструментах, занимаются 5 разными видами спорта:

Француз выращивает яблони, ему 40 лет.

Тот, кто живет в центральном доме, играет на скрипке.

Англичанин выращивает груши.

Швед, который играет на трубе, живет сразу слева от 40-летнего.

Сразу справа от 45-летнего живет тот, который занимается плаванием.

Немец – прыгун в длину.

30-летний и играющий на рояле – соседи.

В саду у теннисиста растут черешни.

Поляк выращивает вишни и живет непосредственно правее того, кто увлекается плаванием.

Тот, кто играет на ударных – бегун.

Гитарист – сосед того, в саду которого вишни.

35-летний живет с краю.

Скрипач выращивает абрикосы.

30-летний и 35-летний – ближайшие соседи и очень дружны.

Бегун всегда совершает утреннюю пробежку по своему яблоневому саду.

Вопросы: Кому из них 50 лет? Кто играет в гольф?

Критерии оценки выполнения творческого задания «Задача Эйнштейна»

10 баллов: выставляется студенту, если найдено единственно правильное решение Задачи Эйнштейна, студент может объяснить логическую цепочку действий, которые привели его к решению задачи.

0 баллов: выставляется студенту, если он не решил Задачу Эйнштейна, либо не может объяснить логическую цепочку действий, которые привели его к решению задачи, так как в этом случае считается, что студент нашел решение методом случайного перебора, а не при помощи логических действий и проявления собственного креативного потенциала.

## **Методические указания к практическому занятию 12**

**Занятие 12. Разработка проекта самообразования как источника самомотивации (2 час.), с использованием метода активного обучения –  
Разработка и презентация проекта**

1. Разработать проект самообразования.
2. Определить мероприятия, сроки их выполнения и необходимые для этого ресурсы.
3. Провести презентацию проекта самообразования, обсудить достоинства и недостатки разработанного проекта, обосновать, почему проект является источником самомотивации.

В целях наиболее эффективной реализации какого-либо направления развития персонала необходимо грамотно спланировать этот процесс. План организации внутрикорпоративного обучения должен включать следующие этапы:

- 1) Определение потребности в обучении.
- 2) Определение целей обучения и ожидаемых результатов.
- 3) Определение контингента обучаемых.

- 4) Создание программы обучения.
- 5) Планирование ресурсов на обучение.
- 6) Мотивация сотрудников на обучение.
- 7) Оценка эффективности обучения.

Для определения потребности в обучении необходимо проанализировать: результаты диагностики уровня подготовленности новых сотрудников; результаты последней аттестации работающих сотрудников; план обновления компании.

Определение целей обучения и ожидаемых результатов требует: определить проблемы, которые должны быть решены путем обучения; определить критерии успешности изменения ситуации после обучения; предусмотреть побочные эффекты обучения (проблемы и риски).

Определение контингента обучаемых требует выяснить: каких сотрудников необходимо учить; количество обучаемых; базовый уровень имеющейся подготовки сотрудников; необходимо ли деление на группы (по уровням подготовки, по профессиям и т.д.).

Создание программы обучения предполагает определить: тематику обучения и содержание каждого раздела; методики и технологии обучения, порядок преподнесения информации; наличие необходимых учебных пособий и материалов.

При организации внутрикорпоративного обучения следует спланировать три вида ресурсов, необходимых для обучения: место, т.е. территорию, на которой будет проходить обучение; время и финансы. При определении выбора помещения для учебы возможны следующие варианты:

- обучение непосредственно на рабочих местах: наилучший вариант, экономит средства компании, а сотрудникам не надо адаптироваться;
- выделение специального помещения для занятий на базе компании: логично оборудовать класс, если обучение проходит регулярно и окупается;
- аренда помещения: единственный вариант, если первые два использовать невозможно.

При определении временного ресурса необходимо составить график обучения сотрудников. Лучший вариант для самих сотрудников – обучение в рабочее время. Для организации более выгодно учить сотрудников в их личное время (после работы или в выходные дни).

Запланированные на программу обучения финансовые ресурсы идут на оплату преподавателям или учебному центру, организующему обучение, предусматривают затраты на аренду, материалы, технику, доставку, а также потери рабочего времени, если обучение проводится именно таким образом.

Мотивация сотрудников на обучение требует определить систему мероприятий, которые будут проведены по результатам обучения, а также методы воздействия на сотрудников. Административные методы воздействия предполагают обучение в приказном порядке, выговоры и угрозы увольнения сотрудникам, которые отказываются учиться. Данная группа методов применяется, как правило, на начальных этапах внедрения программ развития персонала и считается наименее эффективной, т.к. сотрудники могут саботировать решения руководства, а силовые методы могут только усугубить ситуацию. Экономические методы воздействия предполагают премирование и перспективы повышения заработной платы успешным обучающимся, лишение премий отказавшимся учиться. Самыми эффективными чаще всего оказываются социально-психологические методы воздействия на сотрудников, которые предполагают формирование в компании положительного отношения персонала к обучению посредством убеждения, дополнительного информирования, что, в свою очередь, влияет на благоприятность психологического климата.

Оценка эффективности обучения происходит по двум направлениям: оценка личных результатов обучения сотрудников и оценка результатов проекта в целом. Оценка личных результатов обучения сотрудников происходит в виде тестирования, экзамена, зачета, финальной ролевой игры и оставляется на усмотрение и ответственность преподавателя, ведущего программу. Оценка результатов проекта в целом происходит по критериям,

определенным на втором этапе рассмотренного плана внутрикорпоративного обучения, и проводится менеджерами и экономистами организации.

#### Критерии оценки участия студента в проекте

10 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в разработке и презентации проекта, предлагает конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта, аргументирует собственное мнение, регулирует обсуждение проекта в группе, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, во время презентации играет активную роль и применяет приемы ораторского мастерства.

8-9 баллов: выставляется студенту, если он принимает участие в разработке и презентации проекта, предлагает конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта, аргументирует собственное мнение, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирование отсутствует, во время презентации играет активную роль, но приемы ораторского мастерства не применяет.

6-7 баллов: выставляется студенту, если он принимает участие в разработке и презентации проекта только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирование отсутствует, во время презентации неактивен, приемы ораторского мастерства не применяет.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в проекте не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует, участие в презентации не принимает.

#### **Методические указания к практическому занятию 13**

### **Занятие 13. Презентация докладов по рефератам на тему «Достижение персональной эффективности» (4 час.)**

1. Выбрать тему реферата из предложенного списка «Достижение персональной эффективности», написать реферат.

2. На практическом Занятии 6 провести презентацию лучших докладов по теме «Достижение персональной эффективности».

3. Ответить на вопросы группы по теме доклада.

Вербальная коммуникация предназначена для передачи фактической информации, слово адресуется к сознанию человека, к его рационально-логической сфере. Управление вербальной (словесной) коммуникацией предполагает владение определенными речевыми техниками: техникой формулирования вопросов, техниками активного слушания, техниками аргументации и преодоления возражений.

Техника формулирования вопросов – это оперирование вопросами разных типов, которое подразумевает логичное сочетание этих вопросов для достижения требуемой цели. Различают следующие типы вопросов:

- **Закрытые вопросы** предполагают стандартизированный, краткий и однозначный ответ: “Да”, “Нет”, цель закрытых вопросов – получить согласие или подтверждение.

- **Открытые вопросы** предполагают развернутый ответ в относительно свободной форме с рассуждениями отвечающего, они начинаются со слов: “Почему?”, “Зачем?”, “Каким образом?”, “Как?”, цель открытых вопросов – разговаривать собеседника, получить информацию.

- **Альтернативные вопросы** содержат в формулировке варианты ответов и союз “или”, их цель – предоставить собеседнику выбор из двух вариантов, ускорить принятие решения.

- **Разделительные вопросы** заканчиваются словами: “Не так ли?”, “Правда?”, “Правильно?”, “Вы согласны?”, их цель – получить подтверждение справедливости сказанного или согласие собеседника по очевидным пунктам и обеспечить вовлечение его в разговор.



- Уточняющие вопросы начинаются с вопросительных слов: “Что?”, “Где?”, “Когда?”, “Куда?”, “Сколько?”, “Какой?”, их цель – получение дополнительной информации по поводу какой-либо частности.

Активное слушание – набор приемов и методов, которые применяются для того, чтобы помочь собеседнику высказаться, правильно донести свою мысль. Это – вид слушания, в котором на первый план выступает отражение информации, обеспечение адекватной обратной связи. Цель активного слушания – донести до партнера, что передаваемая им информация правильно понята.

Можно назвать несколько техник активного слушания:

- Техника минимального поощрения (нерефлексивное слушание): внимательное молчание с минимальным поощрением говорящего партнера, кивание головой, использование междометий: “да-да”, “понимаю”, “продолжайте”, “интересно”.

- Отражение чувств: акцентирование и проговаривание эмоций для снижения эмоционального накала, поощрения партнера к продолжению рассказа.

- Повторение (эхаирование): дословное воспроизведение, цитирование сказанного партнером, повторение последних или главных по смыслу слов партнера, возможно, с вопросительной интонацией.

- Перефразирование: краткая передача сути высказывания партнера своими словами, лаконичная собственная формулировка сообщения для проверки его точности.

- Интерпретация: высказывание предположения об истинном значении или о причинах и целях сказанного партнером.

- Резюмирование: подытоживание основных идей и чувств говорящего партнера, уместно в конце беседы или ее логической части.

Аргументация – система утверждений, предназначенных для обоснования или опровержения какого-либо мнения. Среди техник (методов) аргументации и преодоления возражений можно упомянуть:

- Фундаментальный метод – изложение фактов и конкретных сведений.
- Метод противоречия – выявление противоречий в рассуждениях оппонента.
- Метод извлечения выводов – точная аргументация, которая посредством частных выводов приводит к желаемому итогу.
- Метод сравнения – применение аргументов, основанных на сравнениях.
- Метод согласия с последующим опровержением (“Да, но”) – сначала следует согласие с возможностью существования точки зрения оппонента, потом возражение.
- Метод подхвата реплики – применение реплики оппонента в целях усиления собственной аргументации.

Следует помнить, что для максимально эффективного применения техник аргументации и преодоления возражений можно постепенно повышать сложность обсуждаемых вопросов, разделять проблему на отдельные составляющие, а также чаще подчеркивать общие интересы, объединяющие оппонентов.

Критерии оценки реферата и презентации доклада по теме реферата (в рейтинге для зачета не учитывается, обеспечивает допуск к тестированию с минимальным значением 16 баллов)

60-46 баллов: выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив его содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.

45-31 баллов: работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более одной

ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы.

30-16 баллов: студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более двух ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы.

15-0 баллов: работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

### **Рекомендации по планированию и организации времени, отведенного на изучение дисциплины**

Оптимальным вариантом планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины, является равномерное распределение учебной нагрузки, т.е. систематическое ознакомление с теоретическим материалом на лекционных занятиях и закрепление полученных знаний при подготовке и выполнении лабораторных работ и заданий, предусмотренных для самостоятельной работы студентов.

Подготовку к выполнению практических работ необходимо проводить заранее, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по возникающим вопросам. В случае пропуска занятия, необходимо предоставить письменную разработку пропущенной лабораторной работы.

Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем.

## **Алгоритм изучения дисциплины**

Изучение курса должно вестись систематически и сопровождаться составлением подробного конспекта. В конспект рекомендуется включать все виды учебной работы: лекции, самостоятельную проработку рекомендуемой основной и дополнительной литературы, отчеты по лабораторным работам, решение ситуационных задач и кроссвордов, ответы на вопросы для самоконтроля и другие задания, предусмотренные для самостоятельной работы студентов.

Основным промежуточным показателем успешности студента в процессе изучения дисциплины является его готовность к выполнению лабораторных работ.

Приступая к подготовке к практическим работам, прежде всего, необходимо ознакомиться с планом занятия, изучить соответствующую литературу, нормативную и техническую документацию. По каждому вопросу практической работы студент должен определить и усвоить ключевые понятия и представления. В случае возникновения трудностей студент должен и может обратиться за консультацией к ведущему преподавателю.

Критерием готовности к практическим работам является умение студента ответить на все контрольные вопросы, рекомендованные преподавателем.

Знания, полученные студентами в процессе изучения дисциплины, должны закрепляться не повторением, а применением материала. Этой цели при изучении дисциплины «Персональная эффективность: тайм менеджмент» служат активные формы и методы обучения, такие как метод ситуационного анализа, который дает возможность студенту освоить профессиональные компетенции и проявить их в условиях, имитирующих профессиональную деятельность.

Особое значение для освоения теоретического материала и для приобретения и формирования умений и навыков имеет самостоятельная

работа студентов. Самостоятельная работа студентов по данной дисциплине предусматривает изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы, написание рефератов, решение кроссвордов, подготовку к выполнению и защите лабораторных работ и промежуточной аттестации – экзамену.

Для самопроверки усвоения теоретического материала, подготовки к выполнению и защите лабораторных работ и сдаче экзамена студентам предлагаются вопросы для самоконтроля.

### **Рекомендации по использованию методов активного обучения**

Для повышения эффективности образовательного процесса и формирования активной личности студента важную роль играет такой принцип обучения как познавательная активность студентов. Целью такого обучения является не только освоение знаний, умений, навыков, но и формирование основополагающих качеств личности, что обуславливает необходимость использования методов активного обучения, без которых невозможно формирование специалиста, способного решать профессиональные задачи в современных рыночных условиях.

Для развития профессиональных навыков и личности студента в качестве методов активного обучения целесообразно использовать методы ситуационного обучения, представляющие собой описание деловой ситуации, которая реально возникала или возникает в процессе деятельности.

Реализация такого типа обучения по дисциплине «Персональная эффективность: тайм менеджмент» осуществляется через использование ситуационных заданий, в частности ситуационных задач, которые можно определить как методы имитации принятия решений в различных ситуациях путем проигрывания вариантов по заданным условиям.

Ситуационные задачи предназначены для использования студентами конкретных приемов и концепций при их выполнении для того, чтобы получить достаточный уровень знаний и умений для принятия решений в

аналогичных ситуациях на предприятиях, тем самым уменьшая разрыв между теоретическими знаниями и практическими умениями.

Решение ситуационных задач студентам предлагается в конце лабораторных работ в завершении изучения определенной учебной темы, а знания, полученные на лекциях, должны стать основой для решения этих задач. Из этого следует, что студент должен владеть достаточным уровнем знания теоретического материала, уметь работать с действующей нормативной и технической документацией для оценки качества потребительских товаров. Это предполагает осознание студентом процесса принятия решений при оценке качества товаров и вынесения решения по ситуационной задаче.

Студент должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, т.е. правильно определять – какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какое решение необходимо принять в соответствии с действующей нормативной и технической документацией.

Таким образом, решение ситуационных задач призвано вырабатывать следующие умения и навыки у студентов:

- работать с увеличивающимся и постоянно обновляющимся потоком информации в области товароведения и оценки качества товаров, связанного с изменяющейся рыночной ситуацией и применением законодательной базы;
- высказывать и отстаивать свою точку зрения четкой, уверенной и грамотной речью;
- вырабатывать собственное мнение на основе осмысления теоретических знаний и проведения экспериментальных исследований;
- самостоятельно принимать решения.

Технология выполнения ситуационных задач включает в себя организацию самостоятельной работы обучающихся с консультационной поддержкой преподавателя. На этапе ознакомления с задачей студент самостоятельно оценивает ситуацию, изложенную в тексте, исследует теоретический материал, устанавливает ключевые факторы и проводит анализ проблем, изложенных в условии задачи. Затем составляет план

действий и оценивает возможности его реализации. По окончании самостоятельного анализа студент должен ответить на вопросы, выполнить задания и составить письменный отчет по данному заданию.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При самостоятельной работе с рекомендуемой литературой студентам необходимо придерживаться определенной последовательности:

- при выборе литературного источника теоретического материала лучше всего исходить из основных понятий изучаемой темы курса, чтобы точно знать, что конкретно искать в том или ином издании;

- для более глубокого усвоения и понимания материала следует читать не только имеющиеся в тексте определения и понятия, но и конкретные примеры;

- чтобы получить более объемные и системные представления по рассматриваемой теме необходимо просмотреть несколько литературных источников (возможно альтернативных);

- не следует конспектировать весь текст по рассматриваемой теме, так как такой подход не дает возможности осознать материал; необходимо выделить и законспектировать только основные положения, определения и понятия, позволяющие выстроить логику ответа на изучаемые вопросы.

### **Рекомендации по подготовке к зачету**

Подготовка к зачету и его результативность также требует у студентов умения оптимально организовывать свое время. Идеально, если студент ознакомился с основными положениями, определениями и понятиями курса в процессе аудиторного изучения дисциплины, тогда подготовка к зачету позволит систематизировать изученный материал и глубже его усвоить.

Подготовку к экзамену лучше начинать с распределения предложенных контрольных вопросов по разделам и темам курса. Затем необходимо выяснить наличие теоретических источников (конспекта лекций, учебников, учебных пособий).

При изучении материала следует выделять основные положения,

определения и понятия, можно их конспектировать. Выделение опорных положений даст возможность систематизировать представления по дисциплине и, соответственно, результативнее подготовиться к экзамену.

### **Разъяснения по работе с электронным учебным курсом**

Вся информация по данному курсу находится на электронной платформе в электронном курсе под номером.

В ней содержится информация:

- О курсе;
- Рабочая программа учебной дисциплины;
- Преподаватели курса;
- Конспекты лекций;
- Глоссарий;
- Список литературы;
- Дополнительные материалы;
- Материалы для практических занятий;
- Материалы для организации самостоятельной работы студентов;
- Контрольно-измерительные материалы;
- Результаты работ;
- Доска обсуждений;
- Блоги;
- Объявления и др.

Студент пользуется этим ресурсом на протяжении всего семестра, осваивает лекционные занятия, повторяет пройденный материал, также электронный курс служит для закрепления материала, для самостоятельной работы, для контроля и проверки знаний, для подготовки к практическим занятиям, для подготовки к зачету, для общения с преподавателем, для передачи домашних, самостоятельных работ преподавателю.



## **VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине

«Персональная эффективность: тайм менеджмент» необходимы:

- учебная аудитория с мультимедийным проектором и экраном;
- ноутбук; компьютер.
- нормативная и техническая документация (ТР ТС, ГОСТы, ТУ и др.);



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДВФУ)

---

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ  
РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Персональная эффективность: управление временем (с использованием on-line курса)

**Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент**

**Форма подготовки очная**

**Владивосток  
2016**

**Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине**  
**«Персональная эффективность: тайм-менеджмент (с использованием on-line курса)»**  
**(108 часов)**

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует навыки исследовательской работы и ориентирует на умение применять теоретические знания на практике.

Самостоятельная работа студентов в рамках курса «Персональная эффективность: управление временем» состоит из следующих видов:

- подготовка к практическим занятиям, проводимым в форме дискуссий, мозгового штурма, деловой игры и изучение рекомендованных источников и исследовательской литературы,
- выполнение творческого задания,
- доработка проектов и подготовка к их презентации,
- написание реферата и подготовка презентации доклада по теме реферата,
- подготовка к тестированию,
- подготовка к промежуточной аттестации по вопросам зачета.

Проверка самостоятельной подготовки осуществляется как на практических занятиях, так и в ходе тестирования.

**План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине**  
**«Персональная эффективность: тайм-менеджмент (с использованием on-line курса)»**

№ п/п	Дата/сроки выполнения	Вид самостоятельной работы	Примерные нормы времени на выполнение	Форма контроля
1	1-2-я неделя	Выполнение творческого задания «Оргтест» для занятия 1	6	Проверка творческого задания
2	3-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 2	2	Проведение дискуссии
3	4-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 3	2	Проведение дискуссии

4	5-я неделя	Подготовка к дискуссии и анализу кейсов для занятия 4	4	Проведение дискуссии и анализа кейсов
5	6-я неделя	Подготовка к дискуссии и анализу кейсов для занятия 5	4	Проведение дискуссии и анализа кейсов
6	7-8-я неделя	Выполнение творческого задания «Оргтест» для занятия 6	6	Проверка творческого задания
7	9-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 7	2	Проведение дискуссии
8	10-11-я неделя	Выполнение творческого задания «Оргтест» для занятия 8	2	Проверка творческого задания
9	12-13-я неделя	Выполнение творческого задания «Оргтест» для занятия 9	3	Проверка творческого задания
10	14-я неделя	Подготовка к мозговому штурму и дискуссии для занятия 10	3	Проведение дискуссии
11	15-я неделя	Выполнение творческого задания «Задача Эйнштейна» для занятия 11	4	Проверка творческого задания
12	16-я неделя	Подготовка к проекту для занятия 12	5	Проведение презентации проекта
13	весь семестр 17-18-я неделя	Написание реферата, подготовка к презентации доклада по теме реферата на занятии 13	10	Проверка реферата, проведение презентации доклада
14	весь семестр	Подготовка к тестированию	10	Проведение тестирования
15	весь семестр	Подготовка к промежуточной аттестации по вопросам зачета	9	зачет
		ВСЕГО:	72	

**Методические рекомендации для самостоятельной работы с источниками и научной литературой с целью подготовки к практическим занятиям (дискуссии, мозговой штурм, проекты), к тестированию и промежуточной аттестации**

При изучении современных проблем управления человеческими ресурсами нельзя ограничиваться только работой с популярными интернет-ресурсами и учебной литературой. Для получения адекватного представления о проблематике курса необходимо обратиться к научной и

исследовательской литературе. При работе с текстами важно сосредоточить внимание на ключевых идеях и понятиях. Студент должен уметь четко и лаконично формулировать те проблемы, которые рассматривают изучаемые авторы, выделять наиболее существенные аргументы авторов. Важным аспектом самостоятельной работы с источниками является сопоставление взглядов различных исследователей, а также формулировка и аргументация собственного отношения к рассматриваемым в тексте вопросам.

Сама по себе самостоятельная работа с источниками не требует оформления результатов (кроме представления в форме реферата) и оценивается лишь опосредованно, через готовность студента к дискуссиям, мозговому штурму, выполнению проектов и т.д.

### **Методические рекомендации для самостоятельной работы по выполнению творческих заданий (занятия 1, 6, 8, 9, 11)**

Перед проведением занятий 1, 6, 8, 9, 11 студентам необходимо самостоятельно изучить следующий теоретический материал по теме определения приоритетов задач в рамках управления временем. Время – это не только философская категория, но важнейший собственный ресурс человека, который определяет возможности личности и обуславливает появление у человека других ресурсов (например, денег или знаний). Чтобы стать успешным, человек должен научиться управлять своим временем, освоить науку и искусство тайм-менеджмента (time management – управление временем).

Для определения приоритета решаемых задач используют такие инструменты как: ABC-анализ, основанный на принципе Парето, и матрица Эйзенхауэра.

Принцип Парето устанавливает следующую статистическую закономерность: ограниченное число (20%) элементов, составляющих явление, на 80% обуславливают его возникновение. Например: 20% компаний производят 80% объема продукции; 20% компонентов товара составляют 80% его стоимости; 20% клиентов обеспечивают 80% прибыли

компании и т.д. Среди элементов, составляющих проблему, только небольшая часть имеет жизненно важное значение, поэтому при изучении проблемы необходимо сфокусировать внимание на значимых элементах и не уделять большого внимания остальным.

ABC-анализ разделяет задачи согласно принципу Парето по критериям удельного веса и значимости:

- группа А (задачи, имеющие значимость 65% при удельном весе 15%);
- группа В (задачи, имеющие значимость 20% при удельном весе 20%);
- группа С (задачи, имеющие значимость 15% при удельном весе 65%).

Эта группировка дает опору для выбора очередности выполнения дел: сначала решаются те немногочисленные задачи, которые имеют большую значимость для итогового результата (группа А), затем – остальные.

Согласно принципу Эйзенхауэра задачи следует разделять по критериям срочности и важности. В связи с этим возникает четыре варианта сочетаний, а матрица Эйзенхауэра содержит четыре сектора:

- сектор кризиса содержит задачи срочные и важные, которые следует выполнять без промедления во время зарезервированных в расписании стратегических окон;
- сектор развития содержит задачи не слишком срочные, но важные, для которых следует заблаговременно устанавливать в расписании сроки выполнения;
- сектор иллюзий содержит задачи срочные, но не слишком важные, которые лучше всего делегировать, передать для выполнения другим людям;
- сектор разрушения содержит задачи несрочные и неважные, от выполнения которых рекомендуется воздержаться вовсе.

Выбор приоритета выполнения задачи возможен и по другим критериям: наличие ресурсов для выполнения задачи, размер неустойки за невыполнение, продолжительность выполнения, сложность, объем, степень привлекательности задачи.

Итогом практического занятия должны стать выводы о принципах управления временем, позволяющих создать эффективную процедуру обработки и систематизации задач, которые можно сформулировать следующим образом:

1) Сначала человеку необходимо проанализировать и учесть при дальнейшем планировании собственные “отношения со временем”: особенности своего цикла изменения энергии; свой темп работы; факторы, мешающие и помогающие эффективно управлять своим временем; ошибки планирования времени; факторы, мотивирующие на высокоэффективную работу.

2) Прежде, чем планировать время на выполнение задач, следует определить собственные стратегические и тактические цели в различных областях своей жизни, например: семья, карьера, личное развитие, отношения, финансовое благополучие, домашнее хозяйство. Области жизни (сферы деятельности) выбрать самостоятельно.

3) Затем требуется составить список задач на конкретный период времени, причем каждую задачу обязательно проверить на соответствие стратегическим и тактическим целям, рассортировать задачи по областям жизни (сферам деятельности), а также определить время, необходимое для выполнения каждой задачи.

4) Составленный список задач имеет смысл “зачистить”, производя следующие действия:

- исключить из списка малозначимые и несоответствующие стратегическим целям задачи, отказавшись от их выполнения;

- упростить рутинные повторяющиеся однообразные задачи, создав типовые шаблоны, чтобы ускорить их выполнение, (сократить немонотонные задачи можно только за счет пропуска некоторых этапов и снижения требований к качеству результата, что не всегда приемлемо и чаще делается в условиях кризиса за отсутствием альтернативы);

– делегировать подчиненным выполнение рутинных задач, которые отнимают время от более важных дел; делегировать специалистам выполнение уникальных проектов, с которыми нет возможности справиться самостоятельно.

5) Для тех задач, которые было решено выполнить, стоит определить конкретное время в расписании. График обыкновенного рабочего дня должен на 60% состоять из заранее запланированных дел из списка задач, которые привязываются ко времени таким образом, чтобы между ними оставались стратегические окна (ничем не заполненное время, зарезервированное на случай непредвиденных обстоятельств). Стратегические окна должны составлять 40% времени рабочего графика и заполняться изучением вновь поступивших срочных дел. В кризисной ситуации, когда поступление большинства задач происходит в срочном порядке, стратегические окна должны занимать более половины времени рабочего графика.

б) Разработанный график выполнения задач целесообразно соблюдать, завершая задачи в отведенные для них периоды времени. На практике для этого следует:

– минимизировать влияние негативных внешних факторов (вынужденные перерывы, помехи в работе, непредвиденное обращение других людей, телефонные звонки);

– преодолевать влияние негативных внутренних факторов (желание отвлечься, переключиться на другие дела, медлительность, привычка хронически опаздывать, перфекционизм как крайняя степень стремления доводить все до совершенства).

Конструктивно периодически пересматривать устоявшееся расписание с целью его гармонизации. Ежедневный мониторинг предполагает, что невыполненные к концу дня дела имеет смысл снова пропустить через процедуру “зачистки”, а затем перенести на другой период времени. Tактический пересмотр расписания подразумевает, что план распределения времени (структурированное расписание, которое разделено на сферы



деятельности, соответствующие различным областям жизни и включающие в себя все задачи из списка текущих дел) должен совершенствоваться, обновляться и адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам жизни.

Требования к представлению результатов и оформлению творческого задания: творческое задание оформляется на бланке в виде таблицы с графами «Временной интервал», «Задача», «Номер задачи в списке», а также дополняется разделами «Перенесено», «Перепоручено», «Отменено», бланк предполагает указание одновременного выполнения задач в случае, если это представляется возможным. Критерии оценки творческого задания приведены в приложении 2.

### **Методические рекомендации для самостоятельной работы по подготовке и проведению дискуссий и мозгового штурма (занятия 2-5, 7, 10)**

Особенности проведения метода активного обучения Дискуссия:

Групповая дискуссия – метод активного обучения, позволяющий провести диагностику ролевой структуры группы, а также выработать управленческое решение, принимаемое всеми участниками.

Данный метод выбран для решения задач обучения студентов в рамках РПУД, т.к. он позволяет применить на практике теоретические знания о групповой динамике и принятии управленческих решений.

Преодолению каких трудностей, возникающих у преподавателей, будет способствовать применение этого метода: не надо заставлять студентов запоминать полезные алгоритмы форм управленческого общения, не придется преодолевать сопротивление уже выработанным готовым решениям, т.к. группа принимает такое решение самостоятельно.

Преодолению каких трудностей, возникающих у студентов, будет способствовать применение этого метода: не нужно принимать на веру теорию, можно проанализировать одну из форм управленческого общения на практике.

На формирование каких знаний у студентов направлено использование метода: основы групповой динамики, методы аргументации, технология процедурного лидерства.

На формирование каких умений у студентов направлено использование метода: диагностика ролевой структуры группы, преодоление возражений, нахождение компромиссного решения, активное слушание, разрешение конфликтов, принятие управленческого решения.

Чем поможет овладеть студенту использование преподавателем данного метода: в первую очередь, метод используется не преподавателем, а самими студентами, преподаватель выступает в роли фасилитатора и модератора.

Какие навыки потребуются преподавателю для применения метода в своей практике: проведения социометрического исследования, диагностики ролевой структуры группы, фасилитации, модерации, проведения анализа, резюмирования.

Необходимые технические средства и ресурсы: обычное оборудование учебной аудитории, желательно возможность организации пространства в форме «тренингового круга», маркерная доска или флип-чарт, маркеры, раздаточный материал.

Вопросы к обсуждению:

– Все ли члены группы согласны с принятым решением? (Если нет – задание не выполнено).

– Кто записывал результаты? Кто распределял обязанности? Кто вышел представлять выполненное задание? Добавляла ли группа что-нибудь к сказанному или молчала?

– Выявился ли в группе лидер во время обсуждения? Или группа назначила формального руководителя? Совпали ли эти статусы?

– Возникли ли конфликты во время обсуждения? Какую стратегию применили для разрешения конфликта?

– Члены группы, которые были против принятия итогового списка, отстаивали свою точку зрения до последнего или проявили конформность и приняли общую точку зрения?

– Какие социальные технологии использовались в рамках групповой дискуссии?

Выводы: группа сумела (не сумела) прийти к общему решению благодаря определенным факторам, применяя определенные технологии. Наиболее эффективной, как правило, оказывается технология процедурного лидерства.

Метод “мозгового штурма” заключается в поиске ответа на сложную проблему посредством интенсивных высказываний всевозможных приходящих в голову идей, догадок, предположений, случайных аналогий. После самостоятельной подготовки по теме «Формирование человеческих ресурсов» студенты должны предложить на занятии 7 как можно больше вариантов каналов привлечения кандидатов. Список заносится на доску преподавателем для исключения повторяющихся вариантов, варианты предлагаются безоценочно, т.е. не подвергаются критике. Только после истощения поля идей начинается дискуссия, в рамках которой обсуждаются достоинства и недостатки каждого канала привлечения кандидатов на вакансии, а также сегмент рынка труда, на который ориентирован конкретный канал.

Форма представления результатов подготовки к дискуссиям и мозговому штурму – устная, оформления результатов не требуется. Темы дискуссий и критерии их оценки приведены в приложении 2.

### **Методические рекомендации для самостоятельной работы по разработке проекта и подготовке к проведению его презентации (занятие 12)**

Проект – это совокупность задач или мероприятий, связанных с достижением запланированной цели, которая обычно имеет уникальный и неповторяющийся характер. Основными аспектами проекта являются сроки, расходы и качество результата, поэтому при планировании проекта

необходимо определить: какие операции будет содержать проект; какие ресурсы требуются для выполнения каждой операции; сколько времени должна занимать каждая операция; когда и кем должна выполняться каждая операция; каковы критерии оценки качества результата.

Грамотный проектный план включает:

- краткое изложение сути проекта;
- схему проектных работ с последовательностью их исполнения;
- перечисление ключевых промежуточных результатов в измеримых показателях;
- план организационного взаимодействия внутри и вне проекта;
- список ключевого персонала с указанием должностных обязанностей и ответственности, которая возлагается на каждого;
- процедуру отчетности.

С целью сокращения продолжительности работ и расходов по проектам при сохранении высокого качества было предложено два метода управления проектами: метод критического пути и метод оценки и пересмотра планов.

Метод критического пути исходит из того, что длительность операций можно оценить с достаточно высокой степенью точности и определенности. Метод оценки и пересмотра планов допускает неопределенность продолжительности операций и анализирует влияние этой неопределенности на продолжительность работ по проекту в целом. Оба метода рассматривают проект как сеть отдельных событий и работ, причем работой считается любой элемент проекта, на выполнение которого требуется время и который может задержать начало выполнения других работ.

В настоящее время широко применяется метод критического пути, который состоит из следующих этапов:

- 1) определение целей проекта и ограничений по продолжительности, стоимости, количеству исполнителей, наличию других ресурсов и условий работы;

2) определение наименований работ, входящих в проект, и расчет продолжительности каждой операции;

3) анализ отношений очередности операций (последовательное или параллельное выполнение) и составление сетевого графика работ, который отражает эти отношения;

4) построение календарного сетевого графика работ на основе оценок продолжительности операций и сетки последовательных и параллельных операций.

Критический путь в проекте – это самая длительная по срокам последовательная цепочка операций, причем длина критического пути определяет общую продолжительность работ по выполнению проекта.

Для корректировки возникающих отклонений от графика работ можно прибегнуть к одному из следующих способов:

- организовать сверхурочные работы;
- сократить продолжительность некоторых предстоящих операций путем привлечения дополнительных исполнителей;
- организовать параллельные работы по операциям, которые первоначально планировалось выполнять последовательно.

Варианты мероприятий по корректировке возникшего отклонения от графика необходимо оценить с точки зрения технической и организационной осуществимости, сметных и прочих возможностей.

Метод критического пути не только предоставляет важную количественную информацию, но и дает логичную систему координат и точную терминологию для анализа и обсуждения проекта. Использование этого метода ведет к внедрению детального планирования проектов и обеспечивает стандартные формы для плановой документации.

При проведении презентации необходимо применять следующие приемы и техники:

1. Применение убеждающих слов: использовать в презентации убеждающие слова, вызывающие позитивные ассоциации. Избегать любых слов, пробуждающих страх или неприязнь.

2. Эмоциональность: информация, переданная слушателю выразительным тоном, запоминается в 2 раза лучше, чем безэмоциональный материал. Слушатели ждут энергетики! Однако уровень эмоциональности говорящего должен быть адекватен уровню эмоциональности слушающего (или несколько выше).

3. “Говорящие руки”: жесты убедительно воздействуют на слушателя, если усиливают смысл высказывания. Руки должны работать во взаимодействии со смыслом слов.

4. Использование цифр и конкретных фактов: использование цифр повышает надежность и обоснованность высказываний.

5. Использование профессиональных терминов: уровень применения в речи профессиональных терминов должен соответствовать уровню компетентности слушателя. Профессионализмы тут же разьяснять!

6. Наглядность: наглядность позволяет получить целостную информацию о проекте за короткий промежуток времени. Действует в первую очередь на визуалов.

7. Включение в действие: включение в действие позволяет слушателю самому убедиться в преимуществах проекта. Самый действенный способ (особенно для кинестетиков)! Совместные действия создают “командный дух”, проявляют общность интересов, снимают психологические блоки, сопротивление слушателя.

8. Использование метафор: используя в презентации образы, метафоры, выступающий обращается к бессознательной эмоциональной сфере слушателя.

9. Картина будущего: нарисовать воображаемую картину будущего, когда проект будет реализован.

10. Вопрос в монологе: необходимо задать вопрос – и тут же ответить на него! Таким образом можно предупредить типичные возражения слушателя.

11. «Сократовские вопросы»: два-три вопроса, сформулированные таким образом, что слушатель запрограммировано отвечает на них «Да», провоцирует последующий положительный ответ. Важный для решения вопрос ставится на третье-четвертое место после простых и нейтральных вопросов, которые не вызывают протеста клиента.

12. Похвала: комплимент создает позитивную атмосферу для ситуации продвижения проекта.

Форма представления результатов разработки проектов – письменная, в читабельном виде, форма представления презентации – устная, оформление в Power Point является преимуществом. Темы проектов и критерии их оценки приведены в приложении 2.

### **Методические рекомендации для самостоятельной работы по подготовке реферата и его презентации (занятие 13)**

Реферат (от лат. *refero* — докладываю, сообщаю) представляет собой краткое изложение проблемы практического или теоретического характера с формулировкой определенных выводов по рассматриваемой теме. Избранная студентом проблема изучается и анализируется на основе одного или нескольких источников. В отличие от курсовой работы, представляющей собой комплексное исследование проблемы, реферат направлен на анализ одной или нескольких научных работ.

Целями написания реферата являются:

развитие у студентов навыков поиска актуальных проблем управления человеческими ресурсами;

развитие навыков лаконичного изложения материала с выделением основных моментов темы для раскрытия сути проблемы;

развитие навыков анализа изученного материала и формулирования собственных выводов по выбранной теме научным грамотным языком.

Студент должен максимально верно передавать мнения авторов источников и уметь делать на них корректные ссылки. Необходимо научить студента грамотно излагать и свою позицию по анализируемой проблеме, аргументируя свою точку зрения при помощи доказательств и фактов.

Основные требования к содержанию реферата. Студент должен использовать только те материалы (научные статьи, монографии, пособия), которые имеют прямое отношение к избранной им теме. Не допускаются отстраненные рассуждения, не связанные с анализируемой проблемой. Содержание реферата должно быть конкретным, исследоваться должна только одна проблема (допускается несколько, только если они взаимосвязаны). Студенту необходимо строго придерживаться логики изложения (начать с определения и анализа понятий, перейти к постановке проблемы, проанализировать пути ее решения и сделать соответствующие выводы). Реферат должен заканчиваться выведением выводов по теме.

Требования к оформлению реферата: реферат должен быть оформлен согласно требованиям стандартов ДВФУ.

Структура реферата:

1. Титульный лист.
2. Введение (актуальность темы, проблема цели, задачи).
3. Основная часть (2-3 раздела, без деления на главы и подразделы).
4. Заключение (выводы по каждому разделу).
5. Список источников (включая электронные ресурсы).

Рекомендации по проведению презентации доклада по теме реферата аналогичны рекомендациям по проведению презентации проекта

Темы рефератов «Достижение персональной эффективности»:

1. История развития тайм-менеджмента
2. Технологии гармоничного развития жизненных сфер
3. Баланс между трудом и досугом
4. Феномен дауншифтинга и персональная эффективность
5. Свободное время: миф или реальность?



6. Критерии достижения персональной эффективности
7. Как вырастить дерево целей?
8. Визуализация цели
9. Критика технологии управления по целям
10. Почему люди ничего не успевают?
11. Перфекционизм: идеал или проблема?
12. Что мешает человеку выполнять обещания?
13. Коммуникативная компетентность: критерии и техники
14. Можно ли обойтись без психологических манипуляций?
15. Пассивные и активные техники противостояния манипуляциям
16. Конфликт: помеха или экономия времени?
17. Типы конфликтов и ресурсы, необходимые для их разрешения
18. Критика техники хронометража
19. Можно ли обойтись без инструментов планирования времени?
20. Технологии тайм-менеджмента
21. Ресурсные состояния и возможность их использования
22. Достижение персональной эффективности посредством управления собственными ресурсами
23. Принципы развития креативного потенциала
24. Пунктуальность и креативность: существует ли противоречие?
25. Потребность человека в самореализации и самомотивации
26. Методы самомотивации и управления эмоциями
27. Профилактика стресса
28. Самоуправление как способ достижения персональной эффективности
29. Счастье и персональная эффективность: существует ли противоречие?
30. Сколько и как нужно отдыхать?



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДВФУ)

---

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

Персональная эффективность: управление временем (с использованием on-line курса)

**Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент**

**Форма подготовки очная**

**Владивосток  
2016**

**Паспорт фонда оценочных средств  
по дисциплине «Персональная эффективность: тайм-менеджмент (с  
использованием on-line курса)»**

В результате изучения данной дисциплины у студентов формируются следующие профессиональные компетенции (элементы компетенций): ПК-2, ПК-19.

<b>Код и формулировка компетенции</b>	<b>Этапы формирования компетенции</b>	
ПК-2 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	знает	теоретические основы тайм-менеджмента, временных ресурсов; цели и функции тайм-менеджмента; исторически сложившиеся и современные отечественные и зарубежные концепции управления временем.
	умеет	проводить аудит своего времени и анализировать причины дефицита времени; оценивать свои реальные резервы времени и рационально их использовать; различать на практике понятие «управление временем» и «руководство временем», выбирать наиболее эффективные способы управления временем; определять «поглотителей времени» и корректировать процесс управления временем.
	владеет	знаниями и определенными навыками планирования и целеполагания, оценки и анализа своих временных ресурсов.
ПК-19 владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	знает	методы тайм-менеджмента, алгоритмы планирования; инструменты тайм-менеджмента; корпоративные стандарты тайм-менеджмента.
	умеет	определять приоритеты деятельности и ставить адекватные цели; формулировать стратегические и тактические цели, делегировать дела с низким уровнем приоритетности, выделять временные резервы рабочего времени под новые задачи или проекты; планировать и высвобождать время для отдыха и восстановления своих сил.
	владеет	знаниями и навыками эффективного использования рабочего времени, осознанным выбором способов и методов тайм-менеджмента, знаниями и умениями в разработке личной системы тайм-менеджмента.

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций		Оценочные средства - наименование	
				текущий контроль	промежуточная аттестация
1	Раздел I. Целеполагание. Раздел II. Поглощение времени. Хронометраж. Раздел III. Эффективное планирование. Раздел IV. Создание эффективного обзора задач. Самотивация. Отдых.	ПК-2 владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании и межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде	знает теоретические основы тайм-менеджмента, временных ресурсов; цели и функции тайм-менеджмента; исторически сложившиеся и современные отечественные и зарубежные концепции управления временем.	дискуссия (УО-4)	тест (ПР-1), вопросы к зачету: 1-35
			умеет проводить аудит своего времени и анализировать причины дефицита времени; оценивать свои реальные резервы времени и рационально их использовать; различать на практике понятие «управление временем» и «руководство временем», выбирать наиболее эффективные способы управления временем; определять «поглотителей времени» и корректировать процесс управления временем.	дискуссия (УО-4), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), вопросы к зачету: 1-35
			владеет знаниями и определенными навыками планирования и целеполагания, оценки и анализа своих временных ресурсов.	проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), вопросы к зачету: 1-35
2	Раздел I. Целеполагание. Раздел II. Поглощение времени. Хронометраж. Раздел III. Эффективное планирование. Раздел IV.	ПК-19 владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	знает методы тайм-менеджмента, алгоритмы планирования; инструменты тайм-менеджмента; корпоративные стандарты тайм-менеджмента.	дискуссия (УО-4)	тест (ПР-1), вопросы к зачету: 1-35
			умеет определять приоритеты деятельности и ставить адекватные цели; формулировать стратегические и тактические цели, делегировать дела с низким уровнем приоритетности, выделять временные резервы рабочего времени под новые задачи или проекты; планировать и высвобождать	дискуссия (УО-4), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), вопросы к зачету: 1-35

	Создание эффективного обзора задач. Самомотивация. Отдых.		время для отдыха и восстановления своих сил.		
			владеет знаниями и навыками эффективного использования рабочего времени, осознанным выбором способов и методов тайм-менеджмента, знаниями и умениями в разработке личной системы тайм-менеджмента.	проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), вопросы к зачету: 1-35

### Шкала оценивания уровня сформированности компетенций

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции		Критерии	Показатели
ПК-2  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	знает (пороговый уровень)	принципы эффективного разрешения конфликтных ситуаций на предприятии	знание способов разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде	– способность знать принципы разрешения конфликтных ситуаций; – способность знать виды конфликтов; – способность знать правила при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом
	умеет (продвинутый)	обеспечивать необходимый уровень профессионализма в разрешении конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде	умение управлять ситуацией в соответствии сложившихся условий конфликта, с учетом внешних и внутренних факторов среды организации	– способность соблюдать правила поведения в разрешении конфликтных ситуаций; – способность соблюдать условия разрешения конфликтных ситуаций; – способность применять знания при разрешении конфликтных ситуаций; – способность применять современные технологии управления персоналом в разрешении конфликтных ситуаций
	владеет (высокий)	навыками управления	владение организационным	– способность управлять процессами в

		разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде	и управленческими функциями, связанными с разрешением конфликтных ситуаций	межличностных, групповых и организационных коммуникациях;  способность организовывать работу с учетом межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом
ПК-19 владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	знает (пороговый уровень)	основы теории в области координации работы команды в предпринимательской деятельности; особенности организации работы проектных командах	знание основных понятий, терминов и определений в области координации работы команды в предпринимательской деятельности; особенности организации работы проектных командах	– способность дать определения основных понятий и терминов в области предпринимательской деятельности; – способность перечислить требования нормативно-правовых документов предпринимательской деятельности; – способность перечислить и дать характеристику показателям в предпринимательской деятельности; – способность знать правовые, социальные и моральные принципы в предпринимательской деятельности.
	умеет (продвинутый)	Координировать деятельность в предпринимательских структурах, в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	Умение координировать деятельность в предпринимательских структурах, в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	– способность устанавливать согласованность в проектных командах; – способность координировать деятельность в предпринимательских структурах;

	владеет (высокий)	навыками координации предприниматель ской деятельности		– способность систематизировать и обобщать информацию о предпринимательской деятельности; – способность применять на практике современные методы и средства работы в командах;
--	----------------------	--	--	---

### Зачетно-экзаменационные материалы

#### **Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания результатов освоения дисциплины**

#### **«Персональная эффективность: тайм-менеджмент(с использованием онлайн-курса)»**

**Текущая аттестация студентов.** Текущая аттестация студентов по дисциплине «Персональная эффективность: управление временем» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной. Текущая аттестация по дисциплине «Персональная эффективность: тайм-менеджмент (с использованием online-курса)» проводится в форме контрольных мероприятий (дискуссия, проект, творческое задание) по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях во время проведения дискуссий, мозгового штурма, деловой игры, своевременность выполнения различных видов заданий);
- степень усвоения теоретических знаний (процедура оценивания –

тестирование);

– уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы (процедуры оценивания – выполнение творческого задания, разработка проекта);

– результаты самостоятельной работы (написание реферата, подготовка к практическим занятиям).

Используемые оценочные средства:

УО-4: Дискуссия – оценочное средство, позволяющее включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

ПР-9: Проект – конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

ПР-13: Творческое задание – частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

**Промежуточная аттестация студентов.** Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Персональная эффективность: управление временем» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной. По итогам изучения дисциплины учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме тестирования.

ПР-1: Тест – система стандартизированных заданий, позволяющая



автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Зачет выставляется студенту по итогам его участия в рейтинговой системе оценки успеваемости студентов, путем суммирования набранных за семестр баллов за мероприятия текущего контроля (дискуссии, проекты, творческое задание) и промежуточной аттестации (тестирование). В случае если студент по уважительным причинам не мог посетить мероприятия текущей аттестации и не набрал баллы, ему предлагается ответить на вопросы зачета в устной форме.

**Рейтинг-план дисциплины «Персональная эффективность: тайм-менеджмент (с использованием online-курса)»**

<b>№</b>	<b>Мероприятие текущего контроля / промежуточной аттестации</b>	<b>Оценочное средство</b>	<b>Весовой коэффициент (%)</b>	<b>Максимальный балл</b>	<b>Минимальное требование для допуска к семестровой аттестации</b>
1	Практическое задание по теме «Целеполагание»				
1.1	Практическое занятие 1	творческое задание «Сферы жизни»	10	10	6
1.2	Практическое занятие 2	дискуссия «Уровни целеполагания»	5	5	3
2	Практическое задание по теме «Поглотители времени. Хронометраж»				
2.1	Практическое занятие 3	дискуссия «Помехи и пожиратели времени»	5	5	3
2.2	Практические занятия 4-5	дискуссии по кейсам «Поглотители времени: неконструктивность и конфликты»	10	10	6
2.3	Практическое занятие 6	творческое задание «Хронометраж»	10	10	6
3	Практическое задание по теме «Эффективное планирование»				
3.1	Практическое занятие 7	дискуссия «Инструменты планирования»	5	5	3
3.2	Практические занятия 8-9	творческие задания «Рабочий день»	20	20	12
4	Практическое задание по теме «Создание эффективного обзора задач. Самомотивация. Отдых»				
4.1	Практическое занятие 10	мозговой штурм, дискуссия «Ресурсные состояния»	5	5	3
4.2	Практическое занятие 11	творческое задание «Креативность»	10	10	6
4.3	Практическое занятие 12	проект «Самообразование»	10	10	6
5	Зачет по дисциплине	тест	10	10	7
6	Итого:		100	100	61

**Критерии выставления оценки студенту на зачете по дисциплине  
«Персональная эффективность: тайм-менеджмент (с использованием  
online-курса)»**

Баллы рейтинговой оценки	Оценка зачета стандартная	Требования к сформированным компетенциям
86-100	зачтено/ отлично	Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил теорию управления временем и персональной эффективностью, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает программный материал, умеет тесно связать теорию управления временем и персональной эффективностью с практикой применения соответствующих технологий, свободно справляется с задачами, связанными с управлением персональной эффективностью, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материалы научно-исследовательской литературы, правильно обосновывает принятое управленческое решение, владеет современными технологиями, навыками и приемами выполнения практических задач
76-85	зачтено/ хорошо	Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он твердо знает теорию управления временем и персональной эффективностью, грамотно и по существу излагает материал, допуская в ответах на вопрос неточности несущественного характера, правильно применяет теоретические положения при решении практических задач в сфере управления персональной эффективностью, владеет необходимыми навыками и технологиями, а также приемами выполнения задач
61-75	зачтено/ удовлетворительно	Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала по теории управления временем и персональной эффективностью, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ и в применении технологий управления временем и персональной эффективностью
менее 61	не зачтено/ неудовлетворительно	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала по теории управления временем и персональной эффективностью, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, не владеет большей частью

## ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ Вопросы к зачету

### по дисциплине «Персональная эффективность: тайм-менеджмент (с применением on-line-курса)»

1. Основные принципы целеполагания.
2. Сферы жизни и целеполагания.
3. Виды, уровни и свойства целей.
4. Требования к постановке целей.
5. Технологии MBO, SMART, TOTE.
6. Помехи в управлении временем и «пожиратели времени».
7. Уровни помех в управлении временем: технические ошибки, внешние факторы и психологические препятствия.
8. Способы преодоления помех в управлении временем на каждом из уровней.
9. Неконструктивные коммуникации как поглотители времени.
10. Техника формулирования вопросов и техники активного слушания.
11. Техники аргументации и преодоления возражений.
12. Неконструктивное психологическое влияние как поглотитель времени.
13. Виды психологического влияния.
14. Антиманипулятивные техники.
15. Конфликты как поглотители времени.
16. Виды конфликтов.
17. Стратегии разрешения конфликтов.
18. Анализ конфликта методом картографии.
19. Хронометраж как технология работы с поглотителями времени.
20. Управление временем на собрании и совещании.
21. Технология процедурного лидерства.
22. Виды инструментов планирования времени.
23. Достоинства и недостатки инструментов планирования времени.

24. Алгоритмы упрощения задач.
25. Основные правила эффективного планирования.
26. Технологии определения приоритетов задач: Принцип Парето, ABC-анализ, матрица Эйзенхауэра.
27. Технология жестко-гибкого планирования.
28. Техника «3-15-30-90».
29. Виды ресурсов и ресурсные состояния.
30. Техники самомотивации.
31. Креативный потенциал как ресурс самомотивации.
32. Формы, принципы развития и критерии креативности.
33. Стадии творческого процесса.
34. Самообразование как источник самомотивации.
35. Виды и методы самообразования.

### **Комплект заданий теста**

1. К среднесрочным целям относятся:

- а) стратегические цели;
- б) оперативные цели;
- в) тактические цели.

2. При формулировании цели требование “специфичность” предполагает:

- а) непротиворечивость целей в системе;
- б) конкретность формулировки цели и учет особенностей деятельности человека;
- в) достижимость цели.

3. По технологии ABC-анализа последнюю очередность решения имеют:

- а) задачи группы А, имеющие значимость 65% при удельном весе 15%;
- б) задачи группы В, имеющие значимость 20% при удельном весе 20%;
- в) задачи группы С, имеющие значимость 15% при удельном весе 65%.

4. Согласно принципу Эйзенхауэра задачи, следует разделять по критериям:

- а) объема и насыщенности;
- б) срочности и важности;
- в) достоверности и открытости.

5. Срочные, но не слишком важные дела следует:

- а) выполнить без промедления;
- б) выполнить самостоятельно, в заранее определенный графиком срок;
- в) делегировать, передать для решения другим людям.

6. Инсайт как стадия творческого процесса – это:

- а) остро негативное переживание объективно или субъективно существующей преграды к решению проблемы, ощущение тупика;
- б) перерыв в сознательной работе над проблемой, использование энергии подсознания;
- в) кратковременный отчетливый момент поступления в сферу сознания решения проблемы, внезапное возникновение ответа на вопрос;
- г) проверка истинности решения, осуществление, воплощение идеи в реальность.

7. Составляющая креативного потенциала, предполагающая совершенствование отдельных элементов и технологий используемых методик, называется:

- а) энтузиазм;
- б) рационализаторство;
- в) изобретательство.

8. Особенности манипуляции заключаются в том, что:

- а) цели манипуляции скрываются инициатором или маскируются под социально приемлемые, а при их достижении используются приемы, учитывающие слабости адресата;
- б) адресату дается время на осознание воздействия и ответа на него, а ответственность за происходящее принимают на себя обе стороны;

в) верными являются оба утверждения.

9. Стратегия поведения в конфликте, для которой характерны: силовое решение, открытая борьба за свои интересы, явная конкуренция:

а) соперничество;

б) уход;

в) уступка;

г) сотрудничество;

д) компромисс.

10. Фаза стресса, во время которой происходит изменение характеристик организма под воздействием стрессоров, мобилизация защитных сил и ресурсов организма:

а) реакция тревоги;

б) фаза сопротивления;

в) фаза истощения.

### **Критерии оценки теста**

За каждый правильный ответ на вопрос теста выставляется 1 балл. Количество вопросов в тесте – 10, максимальное количество баллов за тест в соответствии с рейтинг-планом – 10 баллов.

## **ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **Критерии оценки «Оргтеста»**

После выполнения творческого задания необходимо обсудить с обучающимися критерии оценки «Оргтеста», а именно:

- количество выполненных задач из списка;
- наличие составленного рейтинга важности дел, принцип расстановки приоритетов, порядок выполнения дел;
- количество отмененных задач и достаточность оснований их отмены;
- количество перенесенных на другой день задач, объективная возможность и целесообразность такого переноса;
- строгость учета времени назначенных предварительно мероприятий;

- учет месторасположения пунктов, в которых необходимо побывать;
- учет имеющихся ресурсов (денежные средства, помощь, связь);
- количество делегированных (перепорученных) задач, достаточность оснований, возможность и объекты делегирования;
- наличие совмещенных друг с другом дел (одновременное выполнение двух задач, выполнение одной задачи в период ожидания другой);
- распоряжение своим личным временем (наличие в распорядке дня запланированного обеденного перерыва как необходимого времени для отдыха, время окончания рабочего дня).

Творческое задание «Оргтест» предполагает десятибалльную шкалу оценки в соответствии с рейтинг-планом. Максимальное количество баллов 10 выставляется за работу, выполненную без недостатков и недочетов. По 1 баллу вычитается из максимального количества за следующие недостатки:

- невыполнение дела без указания достаточных оснований для отмены;
- повторное выполнение дела, хаотичность графика;
- невозможность указанного переноса, отмены, делегирования;
- несоответствие задачи пункту или заранее определенному времени;
- невозможность выполнения дела в указанное время;
- недостаточность времени, отведенного на задачу, плотность графика.

### **Критерии оценки выполнения творческого задания «Задача Эйнштейна»**

10 баллов: выставляется студенту, если найдено единственно правильное решение Задачи Эйнштейна, студент может объяснить логическую цепочку действий, которые привели его к решению задачи.

0 баллов: выставляется студенту, если он не решил Задачу Эйнштейна, либо не может объяснить логическую цепочку действий, которые привели его к решению задачи, так как в этом случае считается, что студент нашел решение методом случайного перебора, а не при помощи логических действий и проявления собственного креативного потенциала.



### **Критерии оценки участия студента в дискуссии**

5 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в дискуссии, вовлечен в процесс в течение всей дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, грамотно использует техники коммуникативной компетентности.

3-4 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

1-2 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные варианты решения не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в дискуссии не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует.

### **Критерии оценки участия студента в проекте**

10 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в разработке и презентации проекта, предлагает конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта, аргументирует собственное мнение, регулирует обсуждение проекта в группе, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, во время презентации играет активную роль и применяет приемы ораторского мастерства.

8-9 баллов: выставляется студенту, если он принимает участие в

разработке и презентации проекта, предлагает конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта, аргументирует собственное мнение, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирование отсутствует, во время презентации играет активную роль, но приемы ораторского мастерства не применяет.

6-7 баллов: выставляется студенту, если он принимает участие в разработке и презентации проекта только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирование отсутствует, во время презентации неактивен, приемы ораторского мастерства не применяет.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в проекте не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует, участие в презентации не принимает.

**Критерии оценки реферата и презентации доклада по теме реферата  
(в рейтинге для зачета не учитывается)**

60-46 баллов: выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив его содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.

45-31 баллов: работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более одной ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для

аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы.

30-16 баллов: студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более двух ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы.

15-0 баллов: работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.