

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ПРИКАМСКИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»**

Утверждаю  
Ректор  
  
И.Ф. Никитина  
2018 г.



**Дополнительная профессиональная программа  
Дополнительная профессиональная программа  
профессиональной переподготовки  
«Особенности развития малого бизнеса и специфика управления  
персоналом в России»**

**Модуль «Управление персоналом»**

Квалификация выпускника  
«Специалист в сфере организации малого бизнеса»

Форма обучения: очная

Пермь 2018

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки, модуль «Управление персоналом» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Программа предназначена для специалистов, имеющих среднее профессиональное или высшее образование, работающих в сфере организации и осуществлении предпринимательской деятельности и управлении персоналом.

*Автор-составитель:*

Авторский коллектив под руководством к.э.н., доцента Палкиной С.О.

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и управления, протокол № 7 от 22.07.2018.

Зав. кафедрой, к.ю.н., доцент

С.О. Палкина

## Оглавление

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ.....	4
2. КОМПЕТЕНЦИИ ВЫПУСКНИКА, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ.....	4
3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ.....	5
3.1 Учебно-тематический план .....	5
3.2. Содержание разделов модуля.....	7
4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ .....	9
4.1. Основные темы практических занятий .....	10
5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И УЧЕБНОМЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	18
5.1. Оценочные средства по модулю .....	19
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ .....	19
6.1. Общие методические рекомендации по организации внеаудиторной самостоятельной работы слушателей .....	19
6.2. Методические рекомендации по подготовке к текущему контролю успеваемости (тестированию) .....	20
6.3. Методические рекомендации по подготовке к зачету .....	20
6.4. Вопросы к зачету .....	21
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ .....	23
6.1. Основная литература.....	23
7.2 Дополнительная литература .....	23
7.3. Нормативные правовые акты .....	24
7.4. Интернет-ресурсы .....	24
7.5. Информационно-справочные и поисковые системы .....	24
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ.....	24

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель реализации модуля «Управление персоналом» дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Особенности развития малого бизнеса и специфика управления персоналом в России» - подготовка выпускников к организационно-управленческой, предпринимательской и информационно-аналитической деятельности в качестве исполнителей или руководителей младшего уровня, способных:

- решать задачи по работе с человеческими ресурсами в рамках функциональных подразделений;
- участвовать в разработке политик и программ по управлению персоналом компании;
- участвовать в реализации стратегии компании по управлению человеческими ресурсами.

Изучение модуля позволит слушателям овладеть необходимыми знаниями и умениями для выстраивания эффективной системы управления человеческими ресурсами, предполагающей сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую и мотивирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников организации, фирмы, корпорации сделать ее лучше за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических, технологических и организационных нововведений

## 2. КОМПЕТЕНЦИИ ВЫПУСКНИКА, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

В процессе освоения данного модуля выпускник формирует и демонстрирует следующие общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции:

***ФГОС ВО направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом:***

- способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);
- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);
- владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1).

В результате освоения модуля выпускник должен демонстрировать следующие конечные результаты обучения:

**Знать:**

- эволюцию процесса управления человеческими ресурсами;
- основные элементы корпоративной культуры и этики служебных отношений;
- основные теории и концепции взаимодействия людей организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;
- особенности управленческой деятельности по работе с персоналом;

**Уметь:**

- анализировать влияние различных факторов на выбор конкретный форм и методов реализации функций управления персоналом в организации;
- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач

**Владеть:**

- поиска и систематизации научной и научно-практической литературы по заданной теме;
- навыками деловых коммуникаций;
- методикой планирование карьеры, обеспечения возможности для повышения образования и роста;
- инструментами развития сотрудников через оценку результатов их деятельности.

**3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ****3.1 Учебно-тематический план**

№ п.п	Разделы, темы модуля	Трудо- емкость / аудитор- ные занятия	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу			Формы контроля
1	Человек в организации. «Разрывы» между требова- ниями к человеку, занимаю- щему определенное место в организации, его потенциалом и фактической эффективностью, которую он достигнет. Взаимные ожидания человека и организации.	4	4	-	-	Компьютерное тестирование, опрос

№ п.п	Разделы, темы модуля	Трудо- емкость / аудитор- ные занятия	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу			Формы контроля
2	Адаптация человека в организации.	2	2	-	-	Компьютерное тестирование, опрос
3	Управление развитием и знаниями персонала.	2	2	-	-	Компьютерное тестирование, опрос
4	Система оценки персонала.	6	4	2	-	Компьютерное тестирование, опрос
5	Тайм-менеджмент.	6	4	2	-	Компьютерное тестирование, опрос
6	Социальная удовлетворенность работников в организации.	2	2	-	-	Компьютерное тестирование, опрос
7.	Социально-психологический климат в коллективе.	2	2	-	-	Компьютерное тестирование, опрос
8.	Управление группой, командой, коллективом.	6	4	2	-	Компьютерное тестирование, опрос
9.	Мотивация персонала как стратегическая задача организации.	4	4	-	-	Компьютерное тестирование, опрос
10.	Лидерство. Кто такой лидер. Кто я – лидер или нет. Лидерство и руководство. Развитие лидерских компетенций. Какими качествами, знаниями, умениями и навыками обладает лидер. Основные функции лидера.	4	4	-	-	Компьютерное тестирование, опрос
11.	Управление сопротивлением изменениям.	4	4	2	-	Компьютерное тестирование, опрос
12.	Деловые коммуникации в малом бизнесе. Коммуникация как связующий процесс управленческих функций. Коммуникативная сторона общения. Роль коммуникаций. Преодоление психологических барьеров в коммуникации	4	4	2	-	Компьютерное тестирование, опрос
	<b>Итого</b>	<b>50</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>ЗАЧЁТ</b>

## **3.2. Содержание разделов модуля**

**3.2.1 Человек в организации.** «Разрывы» между требованиями к человеку, занимающему определенное место в организации, его потенциалом и фактической эффективностью, которую он достигнет. Взаимные ожидания человека и организации.

### **3.2.2 Адаптация человека в организации**

Понятие «адаптация персонала». Основные направления адаптации (первичная, вторичная). Профессиональная и социально-психологическая адаптация. Продолжительность адаптационного периода. Основные факторы, влияющие на процесс адаптации. Психологические типы организаций (организационные патологии). Этапы процесса адаптации. Традиционные методы адаптации персонала. Программа (система) адаптации персонала организации: основные направления и мероприятия. Особенности адаптации различных категорий персонала. «Симптомы» психологической дезадаптации работника.

### **3.2.3 Управление развитием и знаниями персонала**

От обучения персонала к созданию системы корпоративного университета. Концепция обучающейся организации (Learning Organization). Модель систематического (непрерывного) обучения персонала. Анализ потребности в обучении. Определение затрат на обучение. Оценка эффективности инвестиций в образование. Разработка планов и программ обучения. Классификация методов обучения персонала. Традиционные методы обучения персонала: лекции, семинары и самостоятельное обучение. Современные методы обучения персонала. Модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, обучение действием, обучение в рабочих группах, метафорическая игра, обучение по методу «Shadowing», обучение по методу «Secondment», обучение по методу «buddying». Преимущества и недостатки традиционных и современных методов обучения персонала.

### **3.2.4 Система оценки персонала.**

Цели деловой оценки персонала. Эффективные модели и тестовые программы оценки персонала. Основные этапы деловой оценки при текущей и периодической аттестации персонала организации. Организация и технология проведения текущей и периодической оценки персонала. Объекты и субъекты деловой оценки. Критерии оценки персонала. Показатели оценки личностных качеств и уровня профессионализма, поведения. Ф. Тейлор о задачах оценки персонала. Понятия «оценка персонала» и «аттестация персонала»: основные различия. Основные цели и виды оценки персонала. Виды аттестации персонала. Участники процесса аттестации и их функции. Этапы процесса проведения аттестации персонала: основные мероприятия. Определение перечня качеств и критериев оценки

аттестуемых работников. Оценка трудовой деятельности работника: кто проводит. Основные методы оценки персонала (графические и рейтинговые шкалы, альтернативное ранжирование, попарное сравнение, принудительное распределение, метод критического случая, оценивающее исполнение обязанностей собеседование). Особенности оценки различных категорий персонала. Деятельность аттестационной комиссии. Принятие решения по результатам аттестации. Проблемы оценки (аттестации) персонала: организационные, психологические.

### **3.2.5 Тайм-менеджмент**

Что такое тайм-менеджмент – определение и история возникновения.

7 главных принципов тайм-менеджмента:

Принцип 1. Планируйте свои действия

Принцип 2. Формулируйте желаемый результат в конкретные цели и задачи

Принцип 3. Фиксируйте ваш план действий

Принцип 4. Расставляйте приоритеты

Принцип 5. Фокусируйтесь на главном

Принцип 6. Анализируйте свой опыт и создавайте свои правила тайм-менеджмента

Принцип 7. Планируйте отдых

### **3.2.6 Социальная удовлетворенность работников в организации.**

Структура компенсационного пакета организации. Постоянная часть денежного вознаграждения работника. Определение уровня базового должностного оклада. Основные методы оценки труда: ранжирование, балльный метод, метод классификации (градации) видов труда. Система тарифных разрядов и тарифная сетка. Надбавки и доплаты. Переменная часть денежного вознаграждения работника. Премирование, виды премий. Система депремирования. Соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения. Социальные трансферты (социальный пакет): гарантированные государством и предоставляемые организацией. Метод «кафетерия».

### **3.2.7 Социально-психологический климат в коллективе**

Понятие конфликта, его объекта и субъекта, динамика развития. Отношения в организации. Понятие, основные стадии, механизм и типология конфликтов. Объективные и субъективные причины возникновения конфликтов. Социальные и психологические мотивы конфликтов. Классификация конфликтов. Последствия конфликтов (позитивные и негативные). Пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов. Стили, методы и типология конфликтного поведения. Управление конфликтом. Принципы управления конфликтами. Правила обращения с конфликтами. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии.



### **3.2.8 Управление группой, командой, коллективом.**

Умение работать в коллективе. Управление коллективом. Социально-психологический климат коллектива. Виды коллективов. Психологические характеристики коллектива. Работа в команде. Процесс развития коллектива. Понятие и признаки трудового коллектива.

### **3.2.9 Мотивация персонала как стратегическая задача организации.**

Понятия «мотивация труда» и «стимулирование». Мотив, основные виды мотивов к труду. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Типы мотивации работников (типологическая концепция трудовой мотивации проф. В.И. Герчикова). Стимулирование труда. Основные виды и формы стимулирования. Особенности стимулирования работников с разными типами мотивации. Разработка системы стимулирования персонала организации. Основные требования, предъявляемые к системе стимулирования персонала.

### **3.2.10 Лидерство.**

Кто такой лидер. Кто я – лидер или нет. Лидерство и руководство. Развитие лидерских компетенций. Какими качествами, знаниями, умениями и навыками обладает лидер. Основные функции лидера.

### **3.2.11 Управление сопротивлением изменениям**

Этапы восприятия новой информации людьми разных типов. Причины сопротивления изменениям. Три уровня изменений: личностный, групповой, организационный. Пять уровней сопротивления. Общие принципы работы с сопротивлением изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Способы преобразование сопротивления в приверженность переменам.

### **3.2.12 Деловые коммуникации в малом бизнесе.**

Коммуникация как связующий процесс управленческих функций. Коммуникативная сторона общения. Роль коммуникаций. Преодоление психологических барьеров в коммуникации

## **4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

При реализации программы модуля используются различные образовательные технологии.

Аудиторные занятия проводятся в виде лекций и практических занятий.

Все лекции имеют компьютерные презентации с использованием мультимедиа, ПК и компьютерного проектора.

При проведении практических занятий используются активные и интерактивные формы проведения занятий (деловая игра, круглый стол, разбор и анализ конкретных ситуаций всем составом группы слушателей,

дискуссии по актуальным проблемам экономики, решение тестов, практикумы).

Самостоятельная работа слушателей предназначена как для овладения модулем, так и для формирования навыков самостоятельной работы в учебной, профессиональной деятельности, способности принимать на себя ответственность, самостоятельно решать проблемы, находить конструктивные решения, выход из кризисной ситуации.

В процессе преподавания модуля самостоятельная работа реализуется:

-непосредственно в процессе аудиторных занятий - на лекциях, практических занятиях;

-в контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.

СРС слушателей разнообразна и представлена выполнением следующих видов заданий:

-подготовка и написание рефератов, докладов, эссе и других письменных работ на заданные преподавателем темы. При этом слушателям предоставлено право выбора темы;

-выполнение домашних заданий: решение практических задач; проведение расчетов и др.;

-выполнение индивидуальных заданий, направленных на развитие у слушателей самостоятельности и инициативы;

Самостоятельная работа слушателей также обеспечивается методическими рекомендациями, учебной и дополнительной литературой, официальными, справочно-библиографическими и специализированными периодическими изданиями, доступом к электронно-библиотечной системе.

#### **4.1. Основные темы практических занятий**

##### **Тема 1. Система оценки персонала**

1. Критерии оценки персонала.

2. Показатели оценки личностных качеств и уровня профессионализма, поведения.

3. Понятия «оценка персонала» и «аттестация персонала»: основные различия.

4. Основные цели и виды оценки персонала. Виды аттестации персонала.

##### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ «Разработка показателей для деловой оценки сотрудника»**

*Исходные данные* Оцениваемый — сотрудник отдела маркетинга. Возраст — 39 лет; 4 года работает в отделе маркетинга фирмы по изготовлению верхней одежды. До этого 10 лет работал в отделе сбыта текстильной фабрики. 14 лет назад закончил текстильный институт (специальность — инженер-технолог).

Данные, характеризующие деятельность сотрудника за оцениваемый период, приведены ниже. В течение последних 3 лет ведет самостоятельные переговоры с заказчиками. За 2 первых года объем продаж по курируемым изделиям возрастал на 20% ежегодно при запланированных 12%. В прошлом оцениваемом периоде при плане 20% фактический рост объема продаж составил 16%, так как ряд постоянных заказчиков отказались пролонгировать договоры на очередной срок (из 15 заказчиков отказались 4). При этом были найдены 7 новых заказчиков (из 9 объектов переговоров), но с меньшими объемами поставок.

Как стало известно начальнику отдела, 2 заказчика отказались после 4-часовых переговоров с одним из них, причем отказ непосредственно последовал за фразой сотрудника: «С Вами невозможно вести переговоры, так как Вы не знаете, чего Вы хотите». Об этом сотрудник сам рассказал в отделе (но не начальнику отдела).

В отчете о переговорах этот факт не указан. Оцениваемый сотрудник высказал ряд оригинальных предложений по организации недавно проведенной выставки. На следующий планируемый период ожидается заключение договоров с 10 заказчиками прежних лет, с 6 — прошлогодними и 5 — новыми (из 6 объектов переговоров). При этом рост объема продаж планируется на уровне 25% (при 18% первоначально намечавшихся). За все 4 года работы этот сотрудник провел 47 переговоров, из них 40 — удачных. Средняя продолжительность переговоров 2,5 часа.

Брал на себя обязанности заболевшего сотрудника, однажды задержался с уходом в отпуск из-за неожиданного отсутствия коллеги. Ежедневно отсутствует на рабочем месте в среднем 40–50 мин. Тратит много времени на поиск нужных документов. Член сборной команды по рыболовному спорту.

**Постановка задачи.** Проанализируйте исходные данные и сформируйте состав показателей деловой оценки. Эти показатели должны: — являться основой методики деловой оценки сотрудников отдела маркетинга производственного предприятия; — быть достаточно универсальными, чтобы с их помощью можно было оценить деятельность сотрудников аналогичных должностей; — позволять всесторонне оценить конкретного сотрудника, общая характеристика деятельности которого приведена в исходных данных; — включать показатели, характеризующие:

- 1) **результаты труда сотрудника**
- 2) **его способности к выполнению общих функций управления**
- 3) **профессиональное поведение сотрудника.**

#### **Дополнительная литература**

1. Грошев И. В., Юрьев В. М. Менеджмент организационной культуры. – М.: МПСИ; МОДЭК, 2016. Точка доступа/ Режим доступа <http://www.iprbookshop.ru/4510>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов /А.П. Егоршин. 3-е изд.Н. Новгород : НИМБ, 2014 - Режим доступа <http://www.iprbookshop.ru/7316>.— ЭБС «IPRbooks»

3. Кравченко К.А. Как повысить эффективность службы управления персоналом в организации / К.А. Кравченко // Управление персоналом. 2015. №3.

4. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М.М. Панов.М. : Инфра-М, 2013.

5. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова.М. : ИНФРА-М, 2014.

## **Тема 2. Тайм-менеджмент**

### **Практический тест «Персональная компетентность во времени»**

Предлагаемый тест дает возможность получить оценку индивидуальной компетентности во времени не только управленцам (в контексте ролевого ТМ), но и всем желающим (в контексте индивидуального ТМ).

**Инструкция к тесту:** «Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий оценить сформированность у вас основных навыков управления временем и вашу компетентность во времени в целом. На каждый из вопросов можно дать один из трех возможных ответов: „Да“, „Иногда“, „Нет“. Отвечайте искренне!»

#### **Вопросы:**

1. В любой работе я стараюсь иметь запас (резерв) времени, выделяю своего рода «неприкосновенное время» на всякий случай.
2. Я четко знаю свои долгосрочные цели, постоянно держу их в уме и периодически обдумываю способы их достижения.
3. Я регулярно использую делегирование, поручая другим людям выполнение важных для меня задач.
4. Я подробно планирую шаги, этапы достижения своих целей.
5. Я понимаю, что общение с друзьями в рабочее время — помеха, и стараюсь избегать таких ситуаций.
6. Я уважаю и ценю собственное время и стараюсь добиться уважения к своему времени и от других людей.
7. Для планирования своего времени я использую записи.
8. Каждый рабочий день я начинаю с определения того, что нужно сделать в первую очередь.
9. В своих делах я строго придерживаюсь установленных мною же сроков.
10. Я хорошо знаю собственные биоритмы и планирую свои дела с учетом своих «внутренних часов».
11. Я умею и стараюсь коротко говорить по телефону.
12. Я довольно настойчивый человек и обычно, несмотря на помехи и отвлечения, продолжаю работать по плану.
13. Перед началом любой работы я тщательно обдумываю ее, планирую, что мне может понадобиться, сроки и этапы работы и т. п.
14. Я умею говорить «нет» неожиданным делам и людям.
15. В конце рабочего дня я анализирую все, что произошло, обдумываю, что мне мешало, а что помогало вовремя выполнить работу.

16. Рутинны

17. Я регулярно работаю с органайзером, записной книжкой и т. п. средствами, помогающими мне лучше управлять своим временем.

18. Я умею браться за любую работу быстро и решительно, без лишней «раскачки».

19. Даже случайные потери времени (вроде стояния в очереди) я стараюсь использовать с пользой.

20. Я считаю, что отдых — это смена деятельности, его также надо планировать и продумывать.

21. Мне легко попросить помощи у других людей, в особенности, если это поможет мне лучше распределить и спланировать мое время.

22. Обычно я легко понимаю, какие из моих дел являются наиболее важными, и их нужно выполнить в первую очередь.

23. Я имею четкое представление о своей будущей карьере.

24. Я ранее уже интересовался различными системами и методами управления временем.

25. У меня есть собственная система управления личным временем.

#### **Обработка результатов теста:**

1. За каждый ответ «Да» вы получаете 2 балла  
а ответ «Иногда» — 1 балл,  
за ответ «Нет» — 0 баллов.

2. Сложите (просуммируйте) полученные вами за каждый вопрос баллы.

3. Если ваш результат от 40 до 50 баллов — вы имеете высокую личностную компетентность в управлении временем. Если ваш результат от 29 до 39 баллов — у вас средняя (нормальная) компетентность в управлении временем. Если ваш результат от 18 до 28 баллов — низкая компетентность в управлении временем. Результат меньше 17 баллов указывает на то, что вы недостаточно компетентны в управлении собственным временем. Скорее всего, вы непродуктивно теряете драгоценные минуты и часы своей жизни, или их разворовывают окружающие.

Примечание для ведущего ТМ-тренинга. При всей своей «несерьезности» предлагаемый опросник достаточно полно охватывает все наиболее существенные аспекты оперативного управления временем в контексте индивидуального ТМ. Тест позволяет провести достаточно качественную ревизию сформированности персональных ТМ-навыков, вызывая у участников тренинга неподдельный интерес. С решением задачи коррекции тайм-менеджерской самооценки участников тренинга тест справляется превосходно.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Виды времени
2. Социальное время
3. Экономическое время
4. Виды психологического времени
5. Категории временных затрат (кодификатор)

6. Категории временных затрат менеджера
7. Способы повышения личной эффективности

### **Дополнительная литература**

1. Егоршин, А.П. Основы организации труда: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. / А.П. Егоршин - Н.Новгород: НИМБ, НШЭУ, 2014., 384.с.
2. Кеннеди, Д. Жёсткий тайм-менеджмент: возьмите свою жизнь под контроль / Д. Кеннеди – М.: Альпина Паблишер, 2013.
3. Мрочковский, Н., Толкачев, А. Экстремальный тайм-менеджмент / Н.Мрочковский, А.Толкачев – М.: Перспектива, 2013 - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/4510>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент. –М.: Альпина Паблишер. 2014.

### **Тема 3 . Управление группой, командой, коллективом.**

1. Основные виды отношений в коллективе. Понятие психологической совместимости.
2. Понятие социально-психологического климата и факторы, влияющие на него.
3. Методы изучения сплоченности группы. Выполнение социометрического исследования в группе.

#### **Типы отношений в коллективе:**

\* Деловые (инструментальные) отношения. Работники оказываются своего рода «средствами производства» друг для друга, поскольку для того, чтобы самим создать что-либо, они нуждаются в результатах работы своих сотрудников. Эти отношения устанавливаются в соответствии с методом разделения и координации работы в организациях.

\* Социо-эмоциональные отношения (организация как «теплое гнездышко»). Между работниками складываются отношения или в форме симпатии, антипатии, или ориентированные на создание групп, объединенных общими интересами (положительными или отрицательными).

\* Отношения силы и зависимости. Отношения между людьми характеризуются до определенной степени влиянием поведения одного человека на поведение другого. Человеку присуще стремление повышать свою компетентность и усиливать свою позицию по отношению к другим людям. Обычно этот тип поведения характерен для новых работников или для зарождающейся организации.

**Практическое задание:** Провести социометрическое исследование в группе. Рассчитать индекс групповой сплоченности и социометрические статусы членов группы.

### Социометрическая карточка

№	Фамилия	Мое отношение к членам бригады	Его я хотел(а) бы видеть в качества бригадира
	1. Кокорина Н.С. 2. Богачев В.В. 3. Белобородов А.О. 4. Бабурина А.Н. 5. Бабушкин В.С. 6. Васильев Ю.Л. 7. Валишина Г.Н. 8. Влох В.А. 9. Грязнов Ю.А. 10. Домрачев А.В.		

После проведения социометрического опроса сведите данные в одну таблицу, социометрическую матрицу.

Рассчитайте:

- индекс групповой сплоченности: 104
- социометрический статус каждого члена группы
- построить графическое изображение связей симпатий и антипатий членной группы.

#### **Дополнительная литература:**

1. Алексеев В. Простые шаги построения команды качества // методы менеджмента качества, №5 / 2017. – С. 50-51
2. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами. – М.: ТД Элит – 2013 – 592 с.
3. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду. – СПб.: Речь, 2013. – 128 с.
4. Миляева Л. Управление конкурентоспособностью персонала в инновационной среде// Человек и труд, №7/ 2017. – С.78-81.
5. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.

**Тема 4. Управление сопротивлением изменениям. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления**

**Ситуация.1. Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям**

Исходные данные: Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения (табл.1).

Таблица 1

## Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	
Задание. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы		

**Ситуация 2. Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям**

Задание: В графе 2 таблицы 2 дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 2

## Методы и ситуации преодоления сопротивления организационным изменениям со стороны персонала

Метод	Ситуации, при которых используется метод
1	2
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашения	
Манипуляции и кооптации	
Моббинг, буллинг	



### **Контрольные вопросы:**

1. Опишите психологические особенности поведения человека в условиях изменений.
2. Роль системного подхода в управлении организационными изменениями
3. Причины сопротивлений изменениям
4. Методы реагирования на сопротивление
5. Анализ «поля сил»
6. Методы преодоления сопротивлений

### **Дополнительная литература**

1. Джини Даниэль Дак. Монстр перемен. М.: Альпина паблишерс, 2017
2. Кутелев П.В. Организационный инжиниринг. Ростов-на-Дону: Феникс, 2015
3. Мардас А.И., Мардас О.А. Организационный менеджмент. СПб.: Питер, 2015
4. Павлова А.В. Управление организационными изменениями. Казань, Изд. КГУ, 2014.
5. Питер Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-бизнес, 2006.
6. Питер Сенге. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организация. М.: Олимп-бизнес, 2015.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11012>.— ЭБС «IPRbooks».

### **Тема 4. Деловые коммуникации в малом бизнесе.**

1. Вербальные коммуникации.
2. Невербальные коммуникации
3. Перцептивная и интерактивная стороны в общении.
4. Манипуляции в деловом общении

### **Практические задания:**

1. Рекламное объявление в популярном журнале мод  
«Можно есть целый день, но вы все равно похудеете Удивительное научное открытие позволит вам заменить свое старое тело новым. Врачи и медицинские специалисты дали возможность таким людям, как вы и я, похудеть быстро и навсегда. Наконец-то появилось средство, проверенное в университетских лабораториях, прошедшее клинические испытания и признанное врачами всего мира, которое поможет вам уменьшить свой вес. Если на вашем теле годами упорно накапливался лишний жир, **ТЕПЕРЬ НАКОНЕЦ-ТО ПОЯВИЛСЯ СПОСОБ ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ЖИРА, СПОСОБ ПОХУДЕТЬ БЫСТРО И ЛЕГКО.** Мы назвали это средство **XXXXXXX**, потому что оно полностью избавляет наш организм от лишнего жира и жидкостей, которые годами мучают многих людей. С каждым днем вы будете становиться все сильнее и ощущать, что полны бодрости и энергии, потому что лишний вес, который вы носили на себе столько

времени, будет постепенно улетучиваться. **НЕ УПУСТИТЕ ЭТУ РЕДКУЮ ВОЗМОЖНОСТЬ, КОТОРАЯ ДАЕТСЯ РАЗ В ЖИЗНИ.** Просто заполните прилагаемый купон, и пусть он станет для вас билетом к обретению стройности. Ну, чего же вы ждете?»

**Опишите, какие приемы психологического воздействия использовались при составлении этого объявления.**

**2.** Ситуация, с которой часто приходится сталкиваться в реальной жизни

К вам на улице подходит очень жизнерадостный человек и говорит «Здравствуйте!». Он торжественно объявляет, что в честь юбилея его замечательной фирмы вы получаете бесплатно прекрасный набор вот в этой сумке, вместе с самой сумкой. И вручают ее вам! Еще несколько секунд оптимизма и обаяния, и вот вы уже начинаете верить в это чудо. Но оказывается, для того, чтобы вы окончательно вступили в права владения всем богатым содержимым этого саквояжа, необходим суший пустяк. Оплатить всего лишь одну вещь из этого богатства. Какие-то там жалкие (по сравнению с содержимым) несколько сот рублей. **Как следует назвать примененное в отношении вас психологическое воздействие? Какова должна быть критическая оценка действий продавца?**

#### **Дополнительная литература**

1. Авдулова, Т. П. Речевые приемы манипуляции и тайного искажения информации / Т. П. Авдулова. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20006>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Кошечкина, И. П. Профессиональная этика и психология делового общения: Учебное пособие / И. П. Кошечкина, А. А. Канке. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. – С. 181-205.

3. Чернышова, Л. И. Деловое общение / Л. И. Чернышова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 222-243.

4. Грачев, Г. В. Манипулирование личностью / Г. В. Грачев, И. К. Мельник. – М.: Алгоритм, Эксмо, 2013. – 384 с.

5. Скаженик, Е. Н. Практикум по деловому общению: Учебное пособие / Е. Н. Скаженик. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015 - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20346>.— ЭБС «IPRbooks».

### **5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

В процессе освоения слушателями данного модуля используются такие формы как:

- устный опрос,
- заполнение таблиц,
- ситуационная задача,
- тестирование.

Форма промежуточной аттестации - зачет.

### **5.1.Оценочные средства по модулю**

Оценочные средства для текущего контроля и промежуточной аттестации, а также критерии их оценивания представлены в фонде оценочных средств по модулю.

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ**

### **6.1. Общие методические рекомендации по организации внеаудиторной самостоятельной работы слушателей**

Самостоятельная работа слушателей по модулю «Управление персоналом» имеет целью формирование и развитие профессиональных компетенций слушателей и выполняется под руководством преподавателя, а также работ без руководства преподавателя обеспечивается методическими рекомендациями.

Самостоятельная работа предусматривает такие виды работ под руководством преподавателя, как заполнение таблиц, составление схемы, решение ситуационных задач, ролевая игра, выполнение письменной работы, дискуссии в процессе занятий.

Самостоятельная работа без руководства преподавателя включает работу с опорным конспектом, изучение дополнительной литературы, тесты.

К особенностям самостоятельной работы слушателей относятся:

использование электронной библиотеки и иных электронных ресурсов, доступ к которым организован в институте (система «IPRbooks»);

возможность участия в научно-практических конференциях, научных конкурсах;

сбор, обобщение и анализ нормативных источников и иных материалов для участия в интерактивных формах учебной работы, предусмотренных планами практических занятий.

Объем самостоятельной работы слушателей, предусмотренный учебным планом, определяет важнейшее значение данного вида учебной деятельности. В рамках самостоятельной работы слушатель работает со значительными объемами информации, выполняет поставленные перед ним учебные задания, осуществляет подготовку к промежуточной аттестации.

К особенностям самостоятельной работы слушателей относятся:

возможность использования электронной консультации, созданной на сайте института;

выполнение специальных заданий, предусмотренных учебным планом;

использование материалов практики организации и функционирования органов государственной власти и местного самоуправления по месту жительства и работы студентов в целях подготовки к учебным занятиям.

Самостоятельная работа обеспечивается учебной и дополнительной литературой, официальными, справочно-библиографическими и

специализированными периодическими изданиями, доступом к электронно-библиотечной системе.

1. Перед началом самостоятельной работы слушателям следует изучить содержание основных видов заданий: их краткую характеристику, алгоритм действий и объём помощи преподавателя.

2. Слушатели подбирают необходимую литературу, получая консультации преподавателя.

3. Слушатели выполняют задания самостоятельной работы и сдают выполненные работы преподавателю, при необходимости представляя их результаты на практическом занятии.

4. Отметка о выполненных заданиях фиксируется преподавателем в журнале группы (курса).

## **6.2. Методические рекомендации по подготовке к текущему контролю успеваемости (тестированию)**

При самостоятельной подготовке к тестированию необходимо:

а) готовясь к тестированию, проработайте информационный материал по дисциплине;

б) четко выясните все условия тестирования заранее. Вы должны знать, сколько тестов Вам будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов и т.д.

в) приступая к работе с тестами, внимательно и до конца прочтите вопрос и предлагаемые варианты ответов. Выберите правильные (их может быть несколько). На отдельном листке ответов выпишите цифру вопроса и буквы, соответствующие правильным ответам;

г) в процессе решения желательно применять несколько подходов в решении задания. Это позволяет максимально гибко оперировать методами решения, находя каждый раз оптимальный вариант.

д) если Вы встретили чрезвычайно трудный для Вас вопрос, не тратьте много времени на него. Переходите к другим тестам. Вернитесь к трудному вопросу в конце.

е) обязательно оставьте время для проверки ответов, чтобы избежать механических ошибок.

Тестирование - позволяет оценить знание фактического материала, умение логически мыслить, способность к рефлексии и творчески подходить к решению поставленной задачи.

## **6.3. Методические рекомендации по подготовке к зачету**

На зачете по учебному модулю «Управление персоналом» определяется качество и объем усвоенных слушателями знаний, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановки цели и выбору путей ее достижения, а также умение работать с нормативными документами

в рамках дисциплины. Он может проводиться в устной или письменной формах. Форму проведения определяет преподаватель.

Для качественной подготовки к зачету существуют некоторые правила, знания которых могут быть полезны для всех. Залогом успешной сдачи зачета или экзамена является систематическая работа над учебным материалом в течение всего периода изучения. Подготовку желательно вести, исходя из требований программы.

Целесообразно пошаговое освоение материала, выполнение различных заданий по мере изучения соответствующих содержательных разделов модуля.

Если, готовясь к зачету, вы испытываете затруднения, обращайтесь за советом к преподавателю, тем более что при систематической подготовке у вас есть такая возможность.

Готовясь к зачету, лучше всего сочетать повторение теоретических вопросов с выполнением практических заданий.

Цель зачета— овладение компетенциями, проверка и оценка уровня полученных слушателем специальных познаний по учебному материалу и соответствующих ему умений и навыков, а также умения логически мыслить, аргументировать избранную научную позицию, реагировать на дополнительные вопросы, ориентироваться в массиве информации, дефиниций и категорий права. Оценке подлежат правильность и грамотность речи, а также достижения в течение обучения.

При подготовке к зачету важно правильно и рационально распланировать свое время, чтобы успеть на качественно высоком уровне подготовиться к ответам по всем вопросам. Во время подготовки к зачету слушатели также систематизируют знания, которые они приобрели при изучении основных тем курса во время обучения. Это позволяет им уяснить логическую структуру учебного материала, объединить отдельные темы в единую систему, увидеть перспективы его развития.

#### **6.4. Вопросы к зачету**

1. В чем заключается взаимосвязь управления персоналом и менеджмента?
2. Кто является субъектами управления?
3. Каковы основные цели и задачи деятельности по управлению персоналом?
4. Назовите исторические вехи становления управления персоналом в России.
5. Назовите группы теорий управления персоналом и ученых - представителей этих теорий.
6. Как менялись задачи руководителей организации с развитием теорий управления.
7. Что такое «трудовые ресурсы»? Каков состав трудовых ресурсов?
8. Какие факторы влияют на структуру персонала организации?

9. Что такое «трудовой потенциал» и каковы его составляющие?
10. Какова роль государства в регулировании трудовых отношений?
11. Каковы задачи и направления централизованного регулирования социальнотрудовых отношений в Российской Федерации?
12. Какова роль и задачи Федеральной службы по труду и занятости?
13. Раскройте сущность философии управления персоналом и философии организации.
14. В чем различия английской, американской, японской и российской философии управления персоналом организации?
15. Что такое концепция управления персоналом? Назовите составляющие концепции.
16. Что такое принципы управления персоналом? Перечислите основные из них.
17. Что такое принципы построения системы управления персоналом? перечислите основные из них.
18. В чем сущность методов управления персоналом?
19. Что такое кадровая политика государства, организации?
20. Какова взаимосвязь стратегического управления персоналом со стратегическим управлением организацией и управлением персоналом?
21. Каковы основные черты стратегии управления персоналом?
22. Что такое организационное проектирование?
23. Каковы основные этапы организационного проектирования?
24. Какие подсистемы входят в состав системы управления персоналом?
25. Что понимается под кадровым обеспечением системы управления персоналом?
26. Что такое «документационное обеспечение» системы управления персоналом?
27. Дайте определение понятия «информационное обеспечение службы управления персоналом»?
28. Государственная служба занятости населения в РФ: основные функции, структура, механизм.
29. Программы содействия занятости населения.
30. Организация трудоустройства безработных и ищущих работу граждан.
31. Организация профессиональной переподготовки незанятых и безработных граждан.
32. Категории граждан, нуждающиеся в особой социальной защите от безработицы, основные направления работы с ними.
33. Информационное обеспечение политики занятости.
34. Профорientационная и психологическая поддержка безработных граждан и незанятого населения.
35. Сущность занятости, ее виды.
36. С помощью каких инструментов возможно развивать деловую карьеру сотрудников?

37. Как мотивировать сотрудников к развитию своего потенциала?
38. В чем разница между подготовкой и переподготовкой кадров?
39. Какие формы и методы целесообразно выбрать для осуществления повышения квалификации кадров?
40. В чем суть системы показателей экономической эффективности управления персоналом организации?
41. Назовите способы управления конфликтами. Каковы положительные и отрицательные последствия конфликтов в коллективе?

### **Критерии оценки ответов на зачете, уровень сформированности компетенций**

Оценка «зачтено» (повышенный, средний, пороговый уровни сформированности компетенций) выставляется слушателю, обнаружившему знание основного учебного материала в объёме, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой, обладающему необходимыми знаниями, но допускающему неточности при ответе или выполнении заданий; студент показывает осознанное усвоение большей части изученного содержания и исправляет допущенные ошибки после пояснений, данных преподавателем.

Оценка «не зачтено» (уровень не сформирован) выставляется слушателю, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; при этом студент обнаруживает незнание большей части изученного в семестре материала, не справляется с решением практических задач и не может ответить на дополнительные вопросы.

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ**

### **6.1. Основная литература**

1. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.Л., Лосева О.В.— Электрон, текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.—170 с.— Режим доступа:

<http://www.iprbookshop.ru/22644>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

2 Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон, текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 389 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24835>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

### **7.2 Дополнительная литература**

1. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практ. пособие [для соц. психологов, менеджеров по персоналу, кадровикам и др.] / Т. Ю. Базаров. - М. : КНОРУС, 2011. - 304 с.

2. Батулин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Батулин В.К.— Электрон, текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8104>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

3. Литвинюк, А.С. Управление персоналом: Учебник для бакалавров. - М.: Издательство Юрайт, 2012 - 434 с.

4. Ларионов Г.В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами. Монография. Изд-во: Дашков и К. 2014. 160 с.

5. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика труда: учебник. Волтере Клувер, 2011. 800 с.

6. Генкин Б.М., Никитина И.А. Управление человеческими ресурсами: Учебник. М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 464 с.

### **7.3. Нормативные правовые акты**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ (ТК РФ) (ред. от 23.04.2012 с изменениями, вступившими в силу с 24.04.2012.)//Собрание законодательства РФ.-2002 -№ 1 (ч. 1)- ст. 3- КонсультантПлюс. [Электрон.ресурс]. - Электрон.дан. - [М., 2012.]

### **7.4. Интернет-ресурсы**

1. [www.aup.ru](http://www.aup.ru) Административно-управленческий портал

2. <http://www.gov.ru> - Сервер органов государственной власти РФ

3. [www.minregion.ru](http://www.minregion.ru) - Сайт Министерства регионального развития Российской Федерации

4 [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru) - Сайт Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации

5. <http://www.gks.ru> - Сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстата)

6. [www.ecsoman.edu.ru](http://www.ecsoman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент».

7. [www.dis.ru/manag](http://www.dis.ru/manag) - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».

### **7.5. Информационно-справочные и поисковые системы**

Информационно-правовой портал «Гарант» <http://www.garant.ru>.

Справочно-правовая система «Консультант Плюс» <http://www.consultant.ru>.

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ**

### **Кабинет Менеджмента № 208**

Учебно-информационные стенды, проектор, экран, ноутбук, учебные столы, стулья.

Лицензионное программное обеспечение, слайды и компьютерные презентации по всем темам модуля.



Программный продукт: Project Expert.

Библиотечный фонд специализированной литературы, в т.ч. ЭБС «IPRbooks» - режим доступа <http://www.iprbookshop.nj>

Адаптивная система управления обучением для компаний и образовательных организаций «Brainoom».

**Программное обеспечение**

Интегрированный пакет прикладных программ Microsoft Office (Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Microsoft Access) или свободный пакет офисных приложений OpenOffice.org.

Доступный Internet, различные браузеры.