

Рабочая программа дисциплины

Технологии фасилитации и коучинга

<i>Направление подготовки</i>	Управление персоналом
<i>Код</i>	38.03.03
<i>Направленность (профиль)</i>	Управление персоналом организации и государственной службы
<i>Квалификация (степень) выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные		ПК-4

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-4	Способен использовать знания научной организации и нормирования труда, проводить анализ работ и рабочих мест, эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	ПК-4.1 использует в своей деятельности основы научной организации и нормирования труда ПК-4.2 применяет на практике проведение анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности персонала ПК-4.3 обладает навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и формирования команды ПК-4.4 применяет на практике кадровый консалтинг, использует основные методы оценки его эффективности, методы и основные этапы аудита персонала ПК-4.5 использует механизмы выдвижения в лидеры

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-4		

	– нормативы труда, научное обоснование норм труда, его сущность и основы научной организации труда; – нормативы рабочих мест; – процессы групповой динамики и формирования команды; – нормы корпоративной культуры организации и основные профессиональные функции психолога, определенные для организаций различного типа; – методы оценки его эффективности, методы и основные этапы аудита персонала; – причины появления социальных обычаев и различий в поведении людей.	– анализировать работу и рабочие места, оптимизировать нормы обслуживания и численности персонала; – Соблюдать нормы и установленные правила командной работы; – нести личную ответственность за результат; – адекватно объяснять особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними.	– навыками организации групповой работы; – навыками кадрового консалтинга; – применять основные методы оценки его эффективности, методы и основные этапы аудита персонала; – использовать механизмы выдвижения в лидеры, выявлять лидера.
--	--	---	--

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Технологии фасилитации и коучинга» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Медиация в управлении персоналом», «Кадровое обеспечение организации», «Командообразование и групповая динамика».

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлена путем её ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Управление персоналом организации и государственной службы.

5. Объем дисциплины

Виды учебной работы	Форма обучения	
	Очно-заочная	Очно-заочная с применением ДОТ
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы:	3/108	3 /108
Контактная работа:		

Занятия лекционного типа	12	2
Занятия семинарского типа	16	8
Промежуточная аттестация: Зачет с оценкой	0,15	0,1
Самостоятельная работа (СРС)	79,85	97,9

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1 Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самос тояте льная работ а
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекци и	Иные учебные занятия	Практи ческие занятия	Семи нары	Лабор аторн ые раб.	Иные заняти я	
1.	Принципы принятия управленческих решений	2			2			12
2.	Технология коучинга - принципы, инструменты, возможности и ограничения	2			2			14
3.	Алгоритмы и механизмы фасилитации	2			2			12
4.	Генезис принятия управленческих решений	2			2			14
5.	Техники реализации программ обучения коучингу	2			2			12
6.	Классификация методов фасилитации	2			4			15,85
	Промежуточная аттестация	0,15						
	Всего	12			16			79,85
	Итого	108						

6.1.2 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)		
		Контактная работа		Самос тояте
		Занятия	Занятия семинарского типа	

		лекционного типа						льная работ а
		Лекци и	Иные учебные занятия	Практи ческие занятия	Семи нары	Лабор аторн ые раб.	Иные заняти я	
1.	Принципы принятия управленческих решений	1			1			16
2.	Технология коучинга - принципы, инструменты, возможности и ограничения	1			1			16
3.	Алгоритмы и механизмы фасилитации				1			16
4.	Генезис принятия управленческих решений				2			16
5.	Техники реализации программ обучения коучингу				2			16
6.	Классификация методов фасилитации				1			17,9
	Промежуточная аттестация	0,1						
	Всего	2			8			97,9
	Итого	108						

6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1.	Тема 1. Принципы принятия управленческих решений	Аспекты и условия принятия управленческих решений. Математические методы принятия решений. Экспертные методы принятия решений. Творческие методы принятия решений. Комбинированные методы принятия решений. принципы принятия управленческих решений. Причины возникновения принципов управления, связанные с процессом принятия группового решения. Вопросы "соперников" фасилитации, методиках единоличного, тоталитарного управления, их преимуществах, недостатках и необходимой специфике
2.	Тема 2. Технология коучинга - принципы, инструменты,	Основные принципы коучинга. Инструменты коучинга. Коучинг как инструмент получения результата. Вопросы персонального коучинга. Соотношение коучинга, психотерапии, консалтинга и

	возможности и ограничения	тренинга. Сферы применения коучинга. Виды коучинга. Стадии коучинга.
3.	Тема 3. Алгоритмы и механизмы фасилитации	Технология фасилитации как подход к повышению групповой эффективности. Групповая работа и возможности фасилитации. Роль фасилитатора. Фасилитация открытой дискуссии. Классификация методов и техник фасилитации. Организация эффективного процесса обсуждения и принятия решений. Тип интервенций фасилитатора. Мировое кафе (WORLD CAFE)
4.	Тема 4. Генезис принятия управленческих решений	Соответствие функций управления и управленческих решений. Виды управленческих решений. Анализ-кейс «Принятие управленческих решений». Значение управленческих решений для организаций. Влияние принятия решений на результативность организации
5.	Тема 5. Техники реализации программ обучения коучингу	Определение проблемы или цели. Анализ ситуации. Генерация альтернативных вариантов решений. Оценка вариантов и выбор оптимального решения. Реализация выбранного решения. Оценка эффективности решения. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Типы управленческих решений. Факторы, способствующие эффективному принятию решений.
6.	Тема 6. Классификация методов фасилитации	Реализация различных приёмов фасилитации в групповой работе и оценка их эффективности. Определение коучинга и его роль в развитии сотрудников. Значение программ обучения коучингу для повышения эффективности организации. Основные принципы программ обучения коучингу. Техники и методы обучения коучингу. Оценка эффективности программ обучения коучингу.

6.2.2 Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание практических занятий
1.	Тема 1. Принципы принятия управленческих решений	Определение цели и задачи принятия решения. Анализ ситуации и выделение альтернативных вариантов решения. Оценка рисков и последствий каждого варианта. Выбор оптимального варианта с учетом ресурсов и ограничений. Реализация выбранного решения и контроль результатов
2.	Тема 2. Технология коучинга - принципы, инструменты, возможности и ограничения	Принципы коучинга: доверие, поддержка, постановка целей. Инструменты коучинга: активное слушание, задавание вопросов, обратная связь. Возможности коучинга: развитие лидерских навыков, повышение мотивации и эффективности, разрешение конфликтов.
3.	Тема 3. Алгоритмы и механизмы фасилитации	Алгоритмы фасилитации: определение целей и задач, планирование процесса, создание атмосферы кооперации. Механизмы

		фасилитации: стимулирование обсуждения и групповой работы, решение конфликтов, принятие коллективных решений.
4.	Тема 4. Генезис принятия управленческих решений	Процесс принятия решений: определение проблемы, сбор информации, анализ альтернатив, выбор и реализация решения, контроль и оценка результатов. Влияние внутренних и внешних факторов на принятие решений.
5.	Тема 5. Техники реализации программ обучения коучингу	Определение обучаемых навыков и целей программы. Разработка учебного плана и материалов. Проведение учебных занятий с использованием практических упражнений, ролевых игр и обратной связи. Оценка и корректировка результатов обучения
6.	Тема 6. Классификация методов фасилитации	Методы активного слушания и задавания вопросов. Методы создания доверительной атмосферы и содействия групповой работы. Методы разрешения конфликтов и постановки целей. Методы стимулирования креативности и коллективного мышления.

6.2.3 Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Тема 1. Принципы принятия управленческих решений	Определение и объяснение принципов принятия управленческих решений. Рассмотрение принципов рациональности и неопределенности. Анализ принципов обоснования, вовлеченности и ответственности. Примеры применения принципов в реальной ситуации.
2.	Тема 2. Технология коучинга - принципы, инструменты, возможности и ограничения	Рассмотрение основных инструментов и методов коучинга. Анализ возможностей и ограничений применения коучинга. Примеры успешного использования коучинга в разных сферах.
3.	Тема 3. Алгоритмы и механизмы фасилитации	Рассмотрение основных алгоритмов и механизмов фасилитации. Анализ их применимости в различных ситуациях
4.	Тема 4. Генезис принятия управленческих решений	Изучение процесса генезиса принятия управленческих решений. Рассмотрение факторов, влияющих на генезис решений. Анализ этапов генезиса решений.
5.	Тема 5. Техники реализации программ обучения коучингу	Изучение программ обучения коучингу. Рассмотрение различных техник и методов реализации программ. Анализ основных этапов и компонентов программы обучения. Примеры успешной реализации программ обучения коучингу.
6.	Тема 6. Классификация методов фасилитации	Объяснение понятия фасилитации и ее роли в управлении. Рассмотрение различных методов фасилитации. Классификация методов на основе

		основных критериев. Примеры применения разных методов фасилитации для достижения целей.
--	--	---

7. Текущий контроль по дисциплине (модулю) в рамках учебных занятий

В рамках текущего контроля преподаватель самостоятельно может проводить следующие мероприятия:

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Тема 1. Принципы принятия управленческих решений	Опрос, проблемно-аналитические задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
2.	Тема 2. Технология коучинга - принципы, инструменты, возможности и ограничения	Опрос, тестирование, проблемно-аналитические задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
3.	Тема 3. Алгоритмы и механизмы фасилитации	Опрос, тестирование, проблемно-аналитические задания, контрольная работа Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
4.	Тема 4. Генезис принятия управленческих решений	Опрос, тестирование, проблемно-аналитические задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
5.	Тема 5. Техники реализации программ обучения коучингу	Опрос, проблемно-аналитические задания, тестирование, контрольная работа Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
6.	Тема 6. Классификация методов фасилитации	Опрос, проблемно-аналитические задания, тестирование, контрольная работа Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1 Основная литература

1. Хайруллина, Н. Г. Фасилитация поведением персонала: теория и практика: учебное пособие / Н. Г. Хайруллина, Н. В. Казакова. — Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2024. — 168 с. — ISBN 978-5-9961-3379-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/149452.html>

2. Розин, М. Как спасти или погубить компанию за один день: технологии глубинной фасилитации для бизнеса / М. Розин; под редакцией В. Подобеда. — Москва: Альпина Паблишер, 2025. — 188 с. — ISBN 978-5-9614-0808-9. — Текст: электронный //

Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148387.html>

8.2 Дополнительная литература:

1. Групповая работа. Стратегия и методы исследования: учебно-методическое пособие / составители В. В. Козлов. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 71 с. — ISBN 978-5-4497-4864-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/155387.html>

2. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова [и др.]; под редакцией М. Савиной. — 5-е изд. — Москва: Альпина Пабlishер, 2025. — 279 с. — ISBN 978-5-9614-4582-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMAR : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148464.html>

8.3. Периодические издания

1. Таганрогский институт управления и экономики. Вестник Таганрогского института управления и экономики. <https://www.iprbookshop.ru/107755.html>

2. Вестник Университета «Кластер». <https://www.iprbookshop.ru/119294.html>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru>

2. Электронно-библиотечная система «Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU» <https://www.elibrary.ru>

3. Электронно-библиотечная система IPR BOOKS <https://www.iprbookshop.ru>

4. Электронная библиотечная система <https://biblioclub.ru>

5. Электронно-библиотечная система «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. Работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;

2. Внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;

3. Выполнение самостоятельных практических работ;

4. Подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);

Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

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

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

13.Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- диспут;
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач;

- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция;
- дискуссия;
- беседа.

13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов с инвалидностью и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Технологии фасилитации и коучинга

<i>Направление подготовки</i>	Управление персоналом
<i>Код</i>	38.03.03
<i>Направленность (профиль)</i>	Управление персоналом организации и государственной службы
<i>Квалификация (степень) выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные		ПК-4

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-4	Способен использовать знания научной организации и нормирования труда, проводить анализ работ и рабочих мест, эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	ПК-4.1 использует в своей деятельности основы научной организации и нормирования труда ПК-4.2 применяет на практике проведение анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности персонала ПК-4.3 обладает навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и формирования команды ПК-4.4 применяет на практике кадровый консалтинг, использует основные методы оценки его эффективности, методы и основные этапы аудита персонала ПК-4.5 использует механизмы выдвижения в лидеры

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-4		

Способен использовать знания научной организации и нормирования труда, проводить анализ работ и рабочих мест, эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	– нормативы труда, научное обоснование норм труда, его сущность и основы научной организации труда; – нормативы рабочих мест; – процессы групповой динамики и формирования команды; – нормы корпоративной культуры организации и основные профессиональные функции психолога, определенные для организаций различного типа; – методы оценки его эффективности, методы и основные этапы аудита персонала; – причины появления социальных обычаев и различий в поведении людей.	– анализировать работу и рабочие места, оптимизировать нормы обслуживания и численности персонала; – Соблюдать нормы и установленные правила командной работы; – нести личную ответственность за результат; – адекватно объяснять особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними.	– навыками организации групповой работы; – навыками кадрового консалтинга; – применять основные методы оценки его эффективности, методы и основные этапы аудита персонала; – использовать механизмы выдвижения в лидеры, выявлять лидера.
---	--	---	--

3.2. Критерии оценки знаний студентов

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.

	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; - При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО /ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; - При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; - При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,

		- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ НЕ	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

При ответе на вопросы в рамках прохождения промежуточной аттестации (зачет/ зачет с оценкой/ экзамен) допускается вольная формулировка ответа, по смыслу раскрывающая содержание ответа, указанного в фонде оценочных средств, в качестве верного ответа.

4. Типовые контрольные задания (закрытого, открытого и иного типа) для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

ТЕСТИРОВАНИЕ

ПК-4

1. Что из перечисленного НЕ относится к факторам, децентрализующим принятие управленческих решений?

- а) Большое количество разнородной информации о задаче с разных точек зрения
- б) Увеличивающаяся специализация, многопрофильность, необходимая для принятия типовых задач
- в) Высококвалифицированный персонал, владеющий необходимыми знаниями, умениями и навыками**
- г) Необходимость быстрого реагирования на изменения внешней среды

Ответ: в) Высококвалифицированный персонал, владеющий необходимыми знаниями, умениями и навыками

2. Какая группа в вопросах фасилитации относится к «маленькой»?

- а) до 5 человек
- б) до 20 человек**
- в) от 2 до 20 человек
- г) от 15 до 50 человек

Ответ: б) до 20 человек

3. Суть какой дилеммы при работе с большой группой заключается в том, что важный опыт отдельных участников не распознаётся или не слышен из-за того, что лишь небольшое количество людей отваживаются говорить?

- а) Дилемма голоса**
- б) Дилемма структуры
- в) Дилемма эгоцентризма
- г) Дилемма конформизма

Ответ: а) Дилемма голоса

4. Как переводится термин «coaching»?

- а) делать действие или процесс более простым
- б) тренировать, заниматься репетиторством**
- в) создавать баланс, гармонизировать
- г) управлять группой

Ответ: б) тренировать, заниматься репетиторством

5. Какой метод фасилитации одинаково хорошо подходит как для однородных, так и для разнородных групп?

- а) «Поиск будущего»
- б) «Мировое кафе»**
- в) «Технология открытого пространства»
- г) «Динамическая фасилитация»

Ответ: б) «Мировое кафе»

6. Что в классическом понимании сводится к обучению более опытного и квалифицированного сотрудника своим навыкам и умениям?

- а) Коучинг
- б) Наставничество**
- в) Фасилитация
- г) Консалтинг

Ответ: б) Наставничество

7. К какому математическому методу принятия решений можно отнести решение транспортной задачи?

- а) Линейное программирование**
- б) Имитационное моделирование
- в) Теория игр
- г) Факторный анализ

Ответ: а) Линейное программирование

8. Верно ли утверждение: «Настоящий специалист много говорит, даёт готовые алгоритмы. Псевдокоуч больше задаёт вопросы, исходит из опыта клиента»?

- а) Верно
- б) Неверно**

Ответ: б) Неверно

9. Какой вид коучинга направлен на изменение в самых разных жизненных сферах, раскрытие способностей, выявление моментов, которые мешают развитию?

- а) Бизнес-коучинг
- б) Карьерный коучинг
- в) Семейный коучинг
- г) Лайфкоучинг**

Ответ: г) Лайфкоучинг

10. Группа людей может принять решение, противоречащее возможному выбору любого из участников, из-за того, что каждый индивидуум считает, что его цели противоречат целям группы, а потому не возражает — это:

- а) инерция группового мышления
- б) активность группового мышления
- в) парадокс Абилина**

г) эффект Синергии

Ответ: в) парадокс Абилина

11. Назовите фамилию автора, который ввел термин «коучинг» в менеджмент. Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Уитмор (Джон Уитмор)

12. Как называется техника коучинга, которая базируется на вопросах: Goal, Reality, Options, Will? Запишите ответ латинскими буквами.

Ответ: GROW

13. Как называется метод фасилитации, название которого переводится как «Мировое кафе»? Запишите ответ латинскими буквами.

Ответ: WORLD CAFE

14. Что представляет собой комфортное балансирование между работой и личной жизнью? Запишите ответ.

Ответ: Ворк-лайф баланс

15. Как называется особая беседа коуча с человеком в процессе коучинга? Запишите ответ.

Ответ: Сессия

16. Сколько главных принципов (по Эриксону) лежит в основе деятельности коуча? Запишите ответ числом.

Ответ: 5

17. Как называется метод принятия решений, характеризующийся анонимностью, регулируемой обратной связью и «взвешенными» групповыми ответами? Запишите ответ.

Ответ: Метод Дельфи

18. В чем заключается суть дилеммы структуры при работе с большой группой? Запишите краткий ответ.

Ответ: Если работа группы структурируется мало, процесс кажется хаотичным, вышедшим из-под контроля

19. Как называется процесс обучения новых сотрудников непосредственно на рабочем месте с передачей опыта? Запишите ответ.

Ответ: Наставничество

20. С помощью какого метода чаще всего разрешают конфликтные ситуации в рамках математических методов принятия решений? Запишите ответ.

Ответ: Теория игр

21. Установите соответствие между видами коучинга по способу решения проблем и их характеристиками:

№	Вид коучинга по способу решения	Буква	Характеристика
1	Стратегический коучинг	А	Решение оперативных, текущих задач

№	Вид коучинга по способу решения	Буква	Характеристика
2	Тактический коучинг	Б	Развитие личности, изменение мировоззрения
3	Личностный коучинг	В	Достижение долгосрочных целей, изменение системы управления

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3

Ответ: 1В, 2А, 3Б

22. Установите соответствие между методами фасилитации с целевой группой их применения:

№	Метод фасилитации	Буква	Целевая группа
1	«Технология открытого пространства»	А	Преимущественно для однородных рабочих групп
2	«Поиск будущего»	Б	Для больших групп, объединяющих разнородных участников
3	«Динамическая фасилитация»	В	Универсален, подходит как для однородных, так и для разнородных групп

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3

Ответ: 1Б, 2Б, 3В

Примерный список вопросов

1. В чем заключается сущность «принципа вовлеченности» при принятии групповых решений?
2. Каковы основные недостатки экспертных методов принятия управленческих решений?
3. Приведите пример управленческой ситуации, где применение творческих методов принятия решений (например, «мозговой штурм») будет более эффективно, чем математических.

4. Как принцип «ответственности» влияет на скорость принятия управленческого решения в организации?
5. Почему высокая квалификация персонала может выступать фактором, децентрализующим принятие решений? (Опираясь на вопрос из теста)
6. Опишите разницу между карьерным коучингом и лайфкоучингом.
7. Какова роль «активного слушания» как инструмента коучинга? Приведите пример эффективного вопроса.
8. Какие этические ограничения существуют у коуча по сравнению с психотерапевтом?
9. Как коучинг может быть применен для повышения «ворк-лайф баланса» сотрудника?
10. Назовите и кратко охарактеризуйте пять главных принципов коучинга по Эриксону (упомянутых в тесте).
11. Как фасилитатор решает «дилемму эгоцентризма» в большой группе?
12. В чем отличие роли фасилитатора от роли модератора?
13. Как фасилитация помогает группе выйти из «парадокса Абилина» (вопрос из теста)?
14. Опишите алгоритм действий фасилитатора при возникновении открытого конфликта между участниками группы.
15. Почему «Технология открытого пространства» лучше всего подходит для разнородных больших групп?
16. Проанализируйте кейс: «Руководитель принимает решение о внедрении новой системы оплаты труда, не спросив мнения коллектива. К каким последствиям это может привести?»
17. Как этап «сбор информации» влияет на качество будущего управленческого решения?
18. Почему одно и то же решение (например, сокращение штата) может быть инновационным для одной организации и рутинным для другой?
19. Как внешние факторы (изменение законодательства, действия конкурентов) изменяют «генезис» принятия решения?
20. Опишите взаимосвязь между функцией «планирования» и принятием стратегических управленческих решений.
21. Какие методики используются для определения обучаемых навыков коучинга перед стартом программы?
22. Как разработать учебный план программы обучения коучингу для топ-менеджеров?
23. Приведите примеры успешной реализации программ обучения коучингу в российских компаниях (из литературы или кейсов).
24. Как часто нужно проводить корректировку программы обучения коучингу и на основании чего?
25. Какие факторы чаще всего становятся причинами неэффективности программ обучения коучингу?
26. В чем суть метода «Динамическая фасилитация» и для каких групп он подходит?
27. Какие приемы фасилитации наиболее эффективны для генерации идей в начале совещания?
28. Как метод «Мировое кафе» (World Cafe) позволяет обработать большое количество мнений за короткое время?
29. Назовите два основных критерия, по которым классифицируют методы фасилитации.
30. Для решения какого типа задач лучше всего подходит метод «Поиск будущего»?

Примерный перечень вопросов к промежуточной аттестации:

1. Что такое фасилитация и как она отличается от коучинга?
2. Какие основные навыки и компетенции необходимы фасилитатору?
3. Какие принципы и ценности лежат в основе фасилитации?
4. Что такое профессиональный этический кодекс фасилитатора?
5. Роли и задачи фасилитатора в групповом процессе.

6. Какими методами и инструментами фасилитатор может поддерживать процесс группы?
7. Как провести эффективное заседание с использованием фасилитации?
8. Какие виды коучинга существуют и в чем их отличия?
9. Какие навыки и качества должен развивать профессиональный коуч?
10. Как формулировать цель сессии коучинга?
11. Что такое системное мышление и как оно применяется в коучинге?
12. Какие методы и техники используются в процессе коучинга?
13. Расскажите о моделях и инструментах для коучинга.
14. Как проводить эффективное коучинговое интервью?
15. Какими навыками должен обладать профессиональный коуч для работы с изменениями?
16. Как оценить эффективность коучинга и его влияние на работника или группу?
17. Как применять коучинг в руководстве и управлении персоналом?
18. Каким образом можно использовать фасилитацию и коучинг для улучшения коммуникации в организации?
19. Какие техники и инструменты помогают в разрешении конфликтов при помощи фасилитации?
20. Как развить в себе навыки фасилитации и коучинга?
21. В чем заключаются основные фундаментальные принципы принятия управленческих решений?
22. Назовите аспекты и условия, в которых принимается большинство успешных управленческих решений.
23. Назовите основные препятствия для фасилитации.
24. В чем состоит вклад фасилитации в успешное функционирование компаний?
25. В чем заключаются основные отличия коучинга от наставничества?
26. Как осуществляется процесс коучинга? Кратко охарактеризуйте его стадии.
27. Каким образом коучинг способствует развитию персонала организации?
28. Для чего нужна методика GROW? (вопрос 29 из старого списка)
29. Перечислите основные преимущества коучинга.
30. Какие существуют виды коучинга?
31. Что представляет собой «коучинг», как инструмент получения результата?
32. Назовите вопросы персонального коучинга.
33. Какие сферы применения коучинга вам известны?
34. В чем особенности динамики группового принятия решений?
35. Что такое «динамическая фасилитация»?
36. В чем заключается роль фасилитатора?
37. Дайте определение понятию «Чартрайтинг».
38. В чем особенности фасилитации открытой дискуссии?
39. Назовите наиболее известных североамериканских и австралийских психологов в области технологии фасилитации.
40. В чем заключается технология: «Технология открытого пространства»?
41. В чем заключается технология: «Поиск будущего»?
42. В чем заключается технология: «Мировое кафе»?
43. В чем заключается метод «Сбор мнений/идей с помощью модерационных карт»?
44. Почему высокая квалификация персонала может выступать фактором, децентрализующим принятие решений? (новый, из теста)
45. Как коучинг может быть применен для повышения «ворк-лайф баланса» сотрудника? (новый)
46. Как фасилитатор решает «дилемму эгоцентризма» в большой группе? (новый)

47. Проанализируйте кейс: «Руководитель принимает решение о внедрении новой системы оплаты труда, не спросив мнения коллектива. К каким последствиям это может привести?» (новый)
48. Как часто нужно проводить корректировку программы обучения коучингу и на основании чего? (новый)
49. Как метод «Мировое кафе» (World Cafe) позволяет обработать большое количество мнений за короткое время? (новый)
50. Назовите два основных критерия, по которым классифицируют методы фасилитации. (новый)

Типовые проблемно-аналитические задания

Решение заданий (кейс-методы)

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременно разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

Типовые проблемные задачи

Задание 1.

Соответствие функций управления и управленческих решений
Сформулировать три вопроса, требующие принятия управленческого решения в соответствии с основными функциями управления. Следует выбрать не менее четырех основных функций управления. Заполнить таблицу 1.

Таблица 1 – Соответствие функций управления и управленческих решений

Функции управления	Вопросы, требующие решения
1	
2	
...	

Например, функция мотивация предполагает решение такого вопроса как разработка системы оплаты труда и премирования, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации.

Задание 2.

Виды управленческих решений

Привести примеры управленческих решений в соответствии с их классификацией. Следует рассмотреть не менее восьми различных видов управленческих решений. Решение должно быть конкретным, иметь четкую цель, направленность на определенный объект. Заполнить таблицу 2.

Например, инновационным является решение о смене технологии производства в

связи с изменением стандарта. Единовременным следует признать решение о ликвидации предприятия в связи с его банкротством.

Таблица 2 – Виды управленческих решений

Виды управленческих решений	Примеры конкретных управленческих решений
1	
2	
...	

Типовые ситуационные задачи:

Задача 1.

Техника «3-D» для конкретной ситуации

Теперь попробуйте применить данную технику на конкретном примере.

Суть ситуации:

Николай был вне себя от ярости: «Я больше не могу этого терпеть – Илью надо срочно уволить. В пятый раз система сбивается, а он только улыбается и говорит, что это не его вина и свою часть работы он давно сделал. Я четыре раза с ним разговаривал, стыдил, угрожал – ничего не помогает. А ведь талантливый парень, но нам нужны результаты. Прошу вашей помощи – поговорите с ним строго и пригрозите увольнением, вас он испугается».

Виктор Федорович, начальник департамента, успокоил Николая, а потом вдруг рассказал ему анекдот о том, как человек ползал на коленях под фонарем и что-то сосредоточенно искал. Когда к нему подошел прохожий и спросил, что он там ищет, человек ответил, что потерял очки. Прохожий принялся ему помогать, но через пятнадцать минут безуспешного поиска спросил: «А где же вы их все-таки потеряли?» Он ответил, показав рукой на неосвещенную сторону улицы: «Где-то там?». Когда прохожий возмутился: «Так почему же мы их здесь ищем?», то услышал в ответ: «Здесь же светлее».

Когда Николай отсмеялся, Виктор Федорович спросил, нет ли чего-то общего между поиском очков и попыткой Николая решить свои проблемы с Ильей, угрожая и взывая к ответственности? После получасовой дискуссии они решили, что следует рассказать Илье, как работа системы влияет на результативность компании в целом, как его часть вписывается в общую картину, насколько его вклад важен для Николая и Виктора Федоровича лично, и расширить его полномочия по принятию оперативных решений, т. е., как сказал Виктор Федорович, «сделать его из исполнителя хозяином».

1. Определите текущую проблему одним предложением.
2. Перечислите три основных аспекта, связанные с проблемной ситуацией.
3. Перечислите три основных аспекта, связанные с включенными в ситуацию людьми.
4. Перечислите три аспекта, связанные непосредственно с вами и с вашей ролью в данной проблеме.
5. Выберите по одному аспекту в каждом из трех трехкомпонентных списков.
6. А теперь определите один или несколько вариантов действий, при помощи которых вы с наибольшей вероятностью добьетесь успеха в разрешении стоящей перед вами проблемы.

Может показаться, что слишком просто, но это работает. Лучше всего эта техника действует, когда коуч полагается исключительно на постановку вопросов, призванных поощрить ученика проработать этот процесс.

Задача 2.

В цехе сборки простых шариковых ручек компании «Карандаш» работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому движутся комплектующие детали ручек. Заработная плата работницы определяется стоимостью операции, умноженной на

число собранных ручек и деленной на число работниц. Количество собранных каждой работницей ручек определяется многими факторами, в среднем разброс составлял $\pm 12\%$. Производительность труда бригады равнялась 75% .

Задание: Сформулируйте проблему и примите решение по данной ситуации.

Развитие управленческой ситуации 1. Руководители компании решили, что 25% невыполнение – это серьезная проблема. Было принято решение об усилении мотивации к труду – введен индивидуальный учет собранных ручек путем установки простых электронных счетчиков. Производительность труда довольно быстро выросла, приблизившись к плановой. При этом отношения между работниками заметно улучшились. В данном случае руководители правильно оценили важность проблемы и приняли хорошее решение.

Задача 3.

В компании в отделе ремонта компьютеров, состоящий из 12 человек, приняли на работу первоклассного специалиста. На третий день работники заявили начальнику отдела, что работать с «новичком» они не могут, так как он замкнут и недружелюбен по отношению к ним.

Задание: Какое решение следует принять начальнику отдела в связи с возникшими трудностями?

Задача 4.

Компания производит и поставляет продукцию в виде нескольких тысяч родственных изделий. Производство ведется на одном заводе, который снабжает более сотни складов. Клиенты забирают товар со склада, либо склады сами осуществляют доставку.

Задание: Сформулируйте проблему и предложите варианты ее решения.

Задача 5.

Компания производит более 3000 различного вида полуфабрикатов. Из них только 10% приносят всю прибыль и обеспечивают большинство заказов (серийные изделия). Наиболее часто клиенты покупают одновременно серийные и единичные изделия.

Задание: Сформулируйте проблему и предложите варианты решений.