

АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ Б1.В.ДВ.14.01. ТРЕНИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ

Автор: преподаватель кафедры психологии А.Ю. Хачатрян

Код и наименование направления подготовки, профиля: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная

Цель: сформировать компетенцию ПК-19 способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; ДПК-4 Владение навыками организации профессиональной деятельности лиц на должностях государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в том числе в условиях кризисных явлений и процессов

План курса:

Тема 1. Введение в дисциплину «Тренинговые технологии в управлении». Основной понятийный аппарат дисциплины. Объект и предмет науки.

Общее представление о социальной группе. Групповая креативность. Руководство и лидерство в группе. Основные тренинговые методы. Социально-психологический тренинг (СПТ) как метод активного обучения и развития. Эффективность тренинга. Требования к построению программы тренинга. Основные методические процедуры, используемые в СПТ.

Элементы группы. Структурные характеристики группы. Групповые нормы и их функции. Динамические процессы в группе. Этапы группообразования и уровни развития группы. Групповые роли, ролевое поведение, ролевой конфликт. Принципы формирования рабочих команд.

Внутригрупповые процессы. Влияние внутригрупповых процессов на принятие эффективных управленческих решений.

Коллектив: понятие, основные подходы к изучению. Функционирование группы. Управление группой. Внутригрупповой конфликт. Диагностика социально-психологических характеристик малой группы и межгрупповых отношений.

Особенности личности участников тренинговой группы.

Методы и приемы повышения креативности в группе. Подходы к лидерству. Сравнение лидера и руководителя. Формирование лидерских качеств. Формы власти. Диагностика лидерских качеств.

Классификация основных тренинговых методов.

Метафорическая деловая игра. Понятие, признаки, преимущества и ограничения использования. Принципы построения.

Разогревающие игры и психотехники. Значение разогрева в тренинге. Разминка-разогрев. Представление участников. Принцип расстановки посадочных мест для тренинга. Знакомство. Compliment. Спутанные цепочки. Коллективный счет. Выбор траектории.

Психогимнастика. Понятие, виды, признаки, преимущества и ограничения использования. Методы, направленные на развитие социальной перцепции. Понятие, виды, признаки, преимущества и ограничения использования.

Методы психологического воздействия в тренинге.

Формы и методы активного социально-психологического обучения. Психологические закономерности методов активного обучения (К. Фопель, Ю.Н. Емельянов, Л.А. Петровская и др.). Отличие традиционного и активного обучения.

Тренинг «под запрос», тренинг «под идею». Особенности обучения взрослых.

Понятие тренинга. История появления тренинга как метода. Виды тренинга.

Тренинг как процесс. Цели, основные понятия психологического тренинга. Специфические черты, функции тренинга. Социально- психологический тренинг (СПТ) как метод активного обучения и развития. Основные методы СПТ. Задачи, которые могут быть реализованы в программах СПТ. Планирование задач обучения и развития.

Кризисы роста в развитии тренинговой группы.

Оценка отдаленных следствий проведения тренинга (Бакли Р., Кэйпл Дж.). Методы оценки эффективности тренинга. Соблюдение условий эффективности тренинга.

Тренинговый цикл. Разработка программы тренинга: правила и процедуры. Письменное оформление программы.

Матрица И. Вачкова. Структура классического тренингового модуля (Ж. Завьялова).

Логика успешного построения тренинга в любом подходе (Т.В. Зайцева)

Выбор метода тренинга. Переменные, от которых зависит выбор метода обучения:

Классификация и основные виды тренинговых групп. Критерии классификации тренинговых групп. Поведенческий подход. Гештальтподход. Групп-аналитический подход. Трансактный анализ в группе. Психодраматический подход. Телесно-ориентированный подход. НЛП-группы.

Ведущий тренинговой группы. Основные роли ведущего тренинговой группы. Стили руководства группой. Четырехмерная функциональная модель ведения групп. Деятельность ведущего, направленная на группу в целом. Деятельность ведущего, направленная на отдельного члена группы. Имидж тренера. Ответственность тренера за влияние. Ошибки тренера. «Потолок» профессионализма. Предотвращение «выгорания».

В процессе занятия студенты обучаются методикам диагностики социально-психологических характеристик малой группы и групповых ролей участников группы, формированию ролевой структуры группы, приобретают навыки диагностики внутригрупповых процессов, студенты знакомятся с современными методами диагностики лидерства.

В процессе занятия студенты знакомятся с современными тренинговыми методами. На конкретных примерах во время занятий проводятся групповые дискуссии, деловые игры и кейс-стади. Каждый обучающийся самостоятельно разрабатывает упражнения для разогрева, психогимнастику, деловую игру и проводит в учебной группе психогимнастику, групповую дискуссию или деловую игру.

В процессе занятия студенты на конкретных примерах и видеоматериалах обучаются навыкам построения программы тренинга в зависимости от выбранного подхода, учатся подбирать методы и приемы тренинга в зависимости от этапа и целей тренинга. Каждый обучающийся самостоятельно разрабатывает программу СПТ и проводит в учебной группе ряд упражнений. На занятиях проводится анализ аудио - (видео-) материалов, цель которого - закрепить полученные в ходе занятия ощущения, выступив «экспертом» по поведению другого человека.

Тема 2. Технологии формирования имиджа государственного и муниципального служащего, государственной и муниципальной службы. Самопрезентация. Тренинг публичного выступления. Методы и средства убеждения в публичном выступлении.

Ключевые мотивы, лежащие в основе процесса самопрезентации. Окно Джо-Гари. Средства самопрезентации. Стратегии и тактики самопрезентации (тактика защитного типа самопрезентации; тактика ассертивного типа самопрезентации). Выявление личного репертуара ролевого поведения. Атракция. Навыки самопродвижения. Расположение к себе

(техника отзеркаливания). Критерии эффективной самопрезентации. Оценка барьеров самопрезентации. Видеотренинг эффективной самопрезентации.

В процессе занятия студенты на конкретных примерах и видеоматериалах обучаются эффективным техникам самопрезентации, публичного выступления, осваивают средства убеждения.

Тема 3. Тренинг командообразования

Командообразование как технология формирования управленческого потенциала организации. Подходы к формированию команды. Командная цель. Принадлежность к команде. Индивидуальные изменения членов команды. Способы образования групп. Модели группообразования Принцип 4 К (по Манзу и Симзу): клика, комбинат, кружок, команда. Команда. Управленческая команда.

В процессе занятия студенты знакомятся с современными методами формирования высокоэффективных групп, отрабатывают навыки управления деятельностью команды и работы с реальными участниками проектов.

Тема 4. Тренинг эффективного слушания

Основные виды слушания (пассивное слушание, активное и эмпатическое). Рефлексивное и нерефлексивное слушание. Особенности и приемы активного и пассивного слушания в деловых переговорах. Рефлексивные ответы (выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование). Правила эмпатического слушания.

В процессе занятия студенты знакомятся с современными методами формирования навыков активного и эмпатического слушания, приобретают навыки формулирования рефлексивных ответов, отрабатывают приемы активного слушания.

Тема 5. Тренинг поведения в конфликтной ситуации.

Виды и функции конфликтов. Модели развития конфликтов. Стратегии поведения в конфликте. Принципы и методы разрешения конфликтов. Роли в разрешении конфликтов. Алгоритм разрешения конфликтов. Цели разрешения конфликтов. Характерологические и ситуативные факторы в разрешении конфликтов.

В процессе занятия студенты знакомятся с приемами описания и анализа конфликтных ситуаций; со значимостью эмоциональной сферы человека и ее влиянием на общение в ходе конфликта; учатся выделять основные факторы, определяющие поведение в конфликте; приобретают навыки продуктивных способов понимания и разрешения конфликтных ситуаций, навыки конструктивного реагирования на «помехи» в общении, вырабатывают навыки решения проблемных ситуаций и навыки аргументации.

Тема 6. Тренинг межкультурной коммуникации и межкультурного взаимодействия

Все культуры разные - все культуры равные. Этнические стереотипы. «Культурный ассимилятор» как техника повышения межэтнической толерантности. «Критический инцидент» как метод межкультурного тренинга. Параметрическая модель Г.Хофстеде. Модель Триандиса. Моделирование отношений, максимально приближенных к реальным условиям межкультурного взаимодействия. Проблемы и трудности в межкультурном взаимодействии на личностном и на групповом уровнях. Осознание культурной специфичности «картины мира» и ее отражения в фольклоре и поведении людей.

В процессе занятия студенты в ситуации искусственного создания конкретных ситуаций межкультурного общения приобретают навыки прогнозирования возможных вариантов поведения, у них формируется позитивное отношение к установкам, ценностям, особенностям поведения представителей других культур, повышается

компетентность в вопросах межкультурного взаимодействия, студенты осознают собственный этноцентризм, влияние этнических установок, стереотипов, предубеждений как препятствующих формированию этнокультурной компетентности. На занятиях происходит моделирование позитивного межгруппового поведения.

Студенты отрабатывают и закрепляют навыки, необходимые для успешного межкультурного взаимодействия, приобретают навыки разработки программ адаптации инокультурных мигрантов, формируется когнитивная и эмоциональная эмпатия.

Тема 7. Тренинги, проводимые в рамках профориентационной работы

Использование современных психотехнологий на этапе формирования умений в области профессионального самоопределения, построения перспективы карьерного роста, трудоустройства.

Психологическая диагностика как необходимый этап профессиональной работы. Диагностика профессионально значимых качеств личности и профессиональной направленности. Вектор профильной направленности личности

Структура личности и профессиональная ориентация подростков как объекты психологического анализа. Природные задатки и социокультурные качества в структуре личности подростка. Значение окружающей среды в развитии личности молодого человека. Диагностика профессионально значимых качеств личности и профессиональной направленности у подростков.

«Я-образ» и «Я-концепция» как основные (интегральные) компоненты профессионального самосознания учащегося.

Формирование профессиональной идентичности. Основные этапы формирования профессиональной идентичности. Детерминанты процесса формирования профессиональной идентичности. Источники становления профессиональной идентичности. Критерии и показатели сформированности профессиональной идентичности

Профессионально-важные качества.

Профориентационные игры. Профориентационные игры и упражнения как составляющие тренинга. Профориентационные тренинговые упражнения. Тренинг как активная форма профориентационной работы. Моделирование компонентов личностного и профессионального самоопределения.

Методика проведения профориентационного тренинга. Способы получения обратной связи, выявления уровня соответствия групповым ожиданиям. Программа профессиональной ориентации подростков

Инновационная психологическая профориентационная программа (ИППП) (Климов Е.А.)

В процессе занятия студенты на конкретных примерах и видеоматериалах обучаются диагностике профессионально значимых качеств личности и профессиональной направленности. Студенты приобретают навыки проведения профориентационных игр и упражнений как составляющих тренинга. Каждый обучающийся самостоятельно разрабатывает программу профориентационного тренинга и проводит в учебной группе ряд упражнений. На занятиях проводится анализ аудио - (видео-) материалов, цель которого - закрепить полученные в ходе занятия знания.

Тема 8. Бизнес-тренинги. Виды бизнес-тренингов. Вебинары как вид бизнес-тренинга Тренинг продаж. Тренинг телефонных продаж

Бизнес-тренинг - тренинг, созданный «под заказ». Роль и место бизнес-тренинга в процессе обучения персонала организации. Виды бизнес-тренингов. Принципы подготовки и планирования бизнес-тренинга. Оценка результатов бизнес-тренинга. Особенности групповой динамики в бизнес-тренинге. Методы работы в бизнес-тренинге. Подготовка бизнес-тренеров.

От холодного звонка к теплomu общению. Организация продаж, личностная и профессиональная эффективность менеджера, переговоры и презентации. выработка клиентской ориентации у продавцов-консультантов. Типологии клиентов. «Самая главная кнопка» у клиента. Установки клиентов. Поддержания контакта с клиентом. Презентация продукта. Секреты «продающей» презентации. Презентация фирмы. Стили продаж. Основные проблемы активных продаж. Поиск клиентов. Техники взаимодействия с клиентами в напряженных и конфликтных ситуациях. Техники преодоления возражений. Алгоритм превращения продаж из неуправляемого «искусства» в управляемую технологию. Разбор практических кейсов. Отличие «успешного» продавца от «неуспешного». Ролевая модель и позиционирование в коммуникации с клиентом.

Вебинар – это онлайн-конференция, на которой один или несколько ведущих могут проводить семинар, тренинг, презентацию или совещание для группы от нескольких до нескольких тысяч участников.

Помещение для проведения вебинара. Тайм-лайн вебинара. Чеклист «Идеальный вебинар». Построение системы продаж через вебинары

В процессе занятия студенты на конкретных примерах и видеоматериалах узнают специфику, принципы подготовки, планирования и проведения бизнес-тренингов. Студенты самостоятельно составляют программу тренинга продаж.

В процессе занятия студенты знакомятся с принципами работы с разными типами клиентов, развивают навыки презентации продукта, изучают и отрабатывают техники преодоления возражений, знакомятся со спецификой и приобретают навыки проведения переговоров с клиентами и заказчиками; студенты обучаются техникам активных продаж. На занятиях в ходе тренинга студенты принимают участие в видеосъемке с анализом просмотренного материала.

Тема 9. Тренинг «Как управлять подчиненными. Навыки эффективного руководителя»

Психологическая и коммуникационная компетентность руководителя. Критерии успешного руководителя. Типологии личности в руководстве подчиненными. Методы экспресс-диагностики сотрудников. Управленческая компетентность руководителя. Постановка целей, планирование, координация и организация работы подчиненных, способы контроля.

Пирамида навыков менеджера. Понятие основные виды и методы планирования. Планирование работы отдела (подразделения, фирмы). Иерархия ценностей и целей. Функции целей. Правила формулировки и постановки целей. Долгосрочные и краткосрочные цели. SMART-технология. Делегирование, ответственность и полномочия. Правила и принципы делегирования. Основные методы планирования времени: правило Парето, матрица Эйзенхауэра, метод «Альпы». Использование внешних и внутренних ресурсов. Правила, отчетность, стандарты и результаты. Способы выявления причин несоответствия результатов работы заданным критериям и правила реагирования на невыполнение задач. Способы реагирования на успешное выполнение задач. Организация и координация процесса работы отдела. Методы контроля подчиненных. Точки контроля. Направленность, своевременность, конкретность. Как давать обратную связь подчиненным. Конструктивная критика и похвала.

Эффективные методы руководства и взаимодействия с подчиненными. Стили управления. Матрица ситуационного руководства. Ситуационные модели управления.

Выбор модели управления. Модель Херси-Бланшара. Умение правильно выбирать модель управления в зависимости от бизнес-ситуации.

Мотивация подчиненных: практические способы и методы. Мотивы и потребности людей в организации. Материальные и нематериальные методы стимулирования. Особенности различных методов мотивирования. Положительная и отрицательная мотивация. Симптомы и признаки демотивации. Разговор с неконструктивно настроенным сотрудником. Построение системы мотивации в соответствии с индивидуальными потребностями сотрудников.

В процессе занятия студенты на конкретных примерах и видеоматериалах узнают специфику, принципы подготовки, планирования и проведения бизнес-тренингов. Студенты самостоятельно составляют программу тренинга продаж.

Тренинг «Как управлять подчиненными. Навыки эффективного руководителя»

Психологическая и коммуникационная компетентность руководителя. Критерии успешного руководителя. Типологии личности в руководстве подчиненными. Методы экспресс-диагностики сотрудников. Управленческая компетентность руководителя. Постановка целей, планирование, координация и организация работы подчиненных, способы контроля.

Пирамида навыков менеджера. Понятие основные виды и методы планирования. Планирование работы отдела (подразделения, фирмы). Иерархия ценностей и целей. Функции целей. Правила формулировки и постановки целей. Долгосрочные и краткосрочные цели. SMART-технология. Делегирование, ответственность и полномочия. Правила и принципы делегирования. Основные методы планирования времени: правило Парето, матрица Эйзенхауэра, метод «Альпы». Использование внешних и внутренних ресурсов. Правила, отчетность, стандарты и результаты. Способы выявления причин несоответствия результатов работы заданным критериям и правила реагирования на невыполнение задач. Способы реагирования на успешное выполнение задач. Организация и координация процесса работы отдела. Методы контроля подчиненных. Точки контроля. Направленность, своевременность, конкретность. Как давать обратную связь подчиненным. Конструктивная критика и похвала.

Эффективные методы руководства и взаимодействия с подчиненными. Стили управления. Матрица ситуационного руководства. Ситуационные модели управления. Выбор модели управления. Модель Херси-Бланшара. Умение правильно выбирать модель управления в зависимости от бизнес-ситуации.

Мотивация подчиненных: практические способы и методы. Мотивы и потребности людей в организации. Материальные и нематериальные методы стимулирования. Особенности различных методов мотивирования. Положительная и отрицательная мотивация. Симптомы и признаки демотивации. Разговор с неконструктивно настроенным сотрудником. Построение системы мотивации в соответствии с индивидуальными потребностями сотрудников.

Тема 10. Тренинг проведения совещаний. Тренинг проведения деловых бесед и переговоров

Понятие деловых переговоров Деловые переговоры это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Умение вести переговоры — один из ключевых навыков, определяющий успех в жизни и, особенно, в бизнесе. Переговоры — это ряд продуманных действий, которые должны привести к нужной цели.

Функции переговоров: 1. принятие решения посредством обсуждения возникших проблем; 2. информационная функция, которая осуществляется через обмен мнениями без принятия решений; 3. коммуникативная, деструктивная (имеющую цель сорвать

переговоры), регулирующая, пропагандистская функции. Овладение умениями и техниками общения, убеждения и защиты от манипуляций, достижения целей при взаимодействии с другими людьми.

Обобщенная схема проведения переговоров: I этап - Подготовка переговоров II этап - Проведение переговоров III этап- Решение проблемы (завершение переговоров) IV этап - Анализ итогов деловых переговоров.

Подготовка деловых переговоров. Выбор модели переговоров, определение предмета переговоров и обсуждаемой проблемы. Выбор проектов, определение моментов неуступчивости, определение верхнего и нижнего уровней компромиссов по конфликтным вопросам.

Изучение ключевых вопросов: 1) цель переговоров; 2) партнер по переговорам; 3) предмет переговоров; 4) ситуация и условия переговоров; 5) присутствующие на переговорах; 6) организация переговоров.

Содержательная подготовка переговоров. Организационная подготовка переговоров. Определение функции каждого участника переговоров. Виды совещаний (по числу участников, периодичности их проведения, количеству обсуждаемых проблем). Деловые и имитационные игры на совещаниях. Точное определение позиций участников переговоров и возможные варианты взаимоприемлемых решений.

Проведение переговоров. Основные методы: Вариационный метод Метод интеграции Метод уравнивания. Компромиссный метод. Вариационный Метод. Метод интеграции. Завершение переговоров. Протокольные мероприятия как неотъемлемая составляющая переговоров. Протокольные формальности.

Анализ итогов деловых переговоров: 1) анализ сразу по завершении переговоров. 2) анализ на. высшем уровне руководства организацией. 3) индивидуальный анализ деловых переговоров это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом. Условия эффективности переговоров. Предпосылки успешности деловых переговоров.

На тренинге студенты узнают как добиться успеха в переговорах, как выяснять скрытые интересы партнеров, какие средства влияния лучше использовать, поймут, как противостоять давлению и остановить конфликт. Во время тренинга будут отработаны на практике способы эффективного торга, студенты узнают, каким образом можно заключить выгодную сделку. В процессе тренинга студенты учатся определять основные элементы подготовки к переговорам, формулировать основные правила вступления в контакт, формируется первичный навык – как правильно торговаться, они получают знания в области управления конфликтным клиентом.

Тема 11. Тренинг проведения процедуры кадровой оценки «Метод 360 о»

Оценка методом «360 градусов» - оценка сотрудника работающими, взаимодействующими с ним людьми «по кругу»: непосредственным руководителем, коллегами (находящимися с ним на одном уровне), подчиненными, смежниками, партнерами, клиентами, а также самим сотрудником (самооценка).

Особенность процедуры оценки персонала методом «360 градусов» - для эффективного её проведения компания должна быть «готова» к подобной оценке, а именно:

- Иметь предыдущий успешный опыт проведения оценки персонала.
- Сотрудники компании должны знать, с какой целью в компании проводится оценка персонала и понимать значимость этого процесса для успешного развития компании.
- Сотрудники компании, участвующие в оценке «360 градусов» в качестве оцениваемых, должны быть подготовлены к оценке и в полном объеме владеть информацией: о принципах и правилах прохождения оценки; о правилах

подготовки к процедуре оценки; о решениях, которые могут быть приняты по итогам оценки в зависимости от конкретных результатов.

- Сотрудники компании, участвующие в оценке «360 градусов» в качестве оценивающих, должны быть подготовлены к её проведению и в полном объеме владеть информацией: о принципах и правилах проведения оценки; о своих задачах в процессе оценки; о конфиденциальности сведений, полученных в ходе оценки.
- В коммуникациях между подразделениями и сотрудниками, участвующими в оценке в качестве оценивающих и оцениваемых не должно присутствовать какого-либо напряжения, способного повлечь за собой необъективность оценки.

Модель корпоративных компетенций как основа для разработки опросников, анкет, интервью. Разработка диагностического инструментария под конкретную задачу на основе определяемых в ходе подготовки процедуры критериев. Использование стандартных опросников.

Формат и этапы «Метода 360 о»: 1. Определение критериев оценки. 2. Разработка модели компетенций (при необходимости). 3. Разработка анкеты (опросника) для проведения оценки.

4. Разработка структуры интервью на основе выделенных критериев (компетенций). 5. Проведение анкетирования. 6. Проведение интервьюирования, опросов. 7. Анализ информации на основе проведенного анкетирования, интервьюирования. 8. Создание отчетов по каждому из оцениваемых сотрудников. 9. Проведение сессий «развивающей» обратной связи с участниками оценки. 10. Предоставление (по согласованию) участникам оценки плана индивидуального развития в виде списка развивающих действий / упражнений.

Результаты: 1. Формируется развернутая оценка сотрудника работающими, взаимодействующими с ним людьми «по кругу»: непосредственным руководителем, коллегами (находящимися с ним на одном уровне), подчиненными, смежниками, партнерами, клиентами, а также самим сотрудником (самооценка).

2. Определение сильных и слабых сторон сотрудника.

3. Формулировка рекомендаций по развитию сотрудника.

4. Принятие верного кадрового решения на основе рекомендаций и отчета.

Тема 12. Тренинг проведения комплексной кадровой оценки Assessment center

Общие представления о технологии Assessment Center. Оценочные процедуры в системе управления персоналом. Место Assessment Center в системе комплексных оценочных процедур. Основные характеристики метода. Форматы Assessment Center. Подготовка и этапы проведения Assessment Center. Методическое и организационное обеспечение Assessment Center. План - график проведения оценки. Графики микширования. Маршрутные листы. Компетентности и критерии оценки. Формирование индикаторов критериев.

Проведение основных мероприятий по оценке персонала. Введение в процедуру. Основные методы, применяемые в Assessment Center. Кадровое обеспечение процедур Assessment Center: роли и задачи участников оценочных процедур. Основное содержание деятельности специалистов в процессе проведения оценочных процедур. Завершение оценки и подведение итогов с группой оцениваемых работников.

Наблюдение, экспертная оценка и основные особенности их проведения. Принципы поведенческой диагностики. Социально - психологические аспекты экспертной оценки. Особенности процесса наблюдения: основные причины искажения диагностической информации. Роль и структура действий экспертов - наблюдателей в процессе оценки. Правила поведения для наблюдателей. Бланки оценки и листы фиксации поведения. Система фиксации поведенческих проявлений у оцениваемых сотрудников. Правила ведения записей. Система обработки данных.

Этапы и процедуры обработки результатов наблюдения. Относительная и абсолютная шкала оценки. Принятие решений по результатам оценки. Формирование итоговых результатов оценки. Основные этапы создания итогового заключения. Подходы к описанию результатов проведения Assessment Center. Формирование группы для развития, группы для принятия решений и группы риска.

Процедура «обратной связи» с испытуемыми. Принципы «обратной связи». Правила проведения собеседования и ознакомления участников оценки с полученными результатами.

ПРАКТИКУМ: приобретение и закрепление слушателями навыков наблюдения, оценки и принятия итоговых решений по результатам Assessment Center. Просмотр видеозаписи групповой дискуссии. Закрепление навыка фиксации поведенческих проявлений испытуемых. Обработка результатов наблюдения. Получение навыка принятия решений по результатам наблюдения.

Возможности метода в оценке потенциала кандидата и прогноз профессиональной успешности. Ассесмент центр как оптимальный метод оценки при найме и продвижении на ключевые позиции, формировании кадрового резерва, определении потребностей в обучении и развитии.

Ключевые компетенции и критерии оценки персонала. Упражнения, используемые в Ассесмент центре.

Описание элементов Assessment Center: подготовка к проведению, формирование критериев, проектирование, конструирование процедур, методы, создание организационного плана, кадровое обеспечение, обучение экспертов – наблюдателей, проведение технологии, анализ результатов, заключение по результатам, итоговое собеседование с участниками, развивающая обратная связь по результатам, принятие кадровых решений по результатам.

Использование результатов оценки для кадрового планирования, для внутренних перемещений и карьерного роста, при найме, для планирования обучения и развития, в мотивационных схемах, для индивидуального мотивирования, для принятия административных решений.

Описание методов технологии **Assessment Center**. Количество и содержание оценочных процедур разрабатывается на этапе подготовки проекта и зависит от количества критериев для оценки, количества и уровня участников и т.д. Для оценки участников и получения необходимой диагностической информации в предлагаемом формате оценки применяются: Групповые оценочные процедуры в Assessment Center. Цель проведения групповых процедур – создать условия для сбора диагностической информации о способах и средствах действий отдельных сотрудников и особенностях взаимодействия людей в группе в ситуациях моделируемой коллективной деятельности.

Оценочная процедура «Групповая дискуссия»- упражнения, в которых перед группой ставится задача проанализировать проблемную ситуацию, обсудить варианты её развития и принять совместное решение

Оценочная процедура «Мозговой штурм»- техника коллективной работы в ситуации отсутствия очевидных решений и необходимости поиска различных подходов к решению.

Специальные оценочные **процедуры в Assessment Center**. Цель проведения специальных процедур – моделировать ситуации, в которых проверяются навыки системного мышления, навыки самоорганизации, навыки взаимодействия с аудиторией и умение эффективно работать с большими объёмами информации (в том числе и в условиях ограничения времени)

Оценочная процедура «Почтовая корзина». В ходе выполнения комплексного организационного кейса каждый участник получает письменное описание ситуации. Задача состоит в том, чтобы в ограниченное время ознакомиться с информацией, содержащейся в «письмах», «записках», «официальных бумагах» и принять решение по поводу проблем, содержащихся в этих документах

Оценочная процедура «Подготовка выступления. Доклад»- задание, при выполнении которого участники не только готовят доклад по заранее заданным темам, но и выступают перед слушателями, а также отвечают на вопросы

Оценочная процедура «Ролевая игра» - задание, которое участники выполняют, исходя из предписанной им роли.

Процедура «Конструирование» - деловая игра, участвуя в которой испытуемые в группах разрабатывают и создают из имеющихся материалов конструкцию в соответствии с заданием.

Индивидуальные оценочные задания в Assessment Center.

Проведение собеседования с испытуемыми, прошедшими Assessment Center, для получения дополнительной информации и уточнения возникших гипотез.

В процессе занятия студенты на конкретных примерах и видеоматериалах обучаются организовывать, проводить и делать заключения по результатам Assessment Center.

Тема 13. Коучинг. Работа управленца (топ-менеджера) с коучем

Правила коучинга. Типы бизнес-коучинга: индивидуальный (персональный-достижение цели или разрешение проблемы клиента как личности) и командный (достижение цели или разрешение проблемы компании). Виды коучинга: бизнес-коучинг.

Три ключевых момента коучинга: осознание, доверие, ответственность.

Коучи как результат-ориентированные люди. Коучинг как средство мотивации и одобрения. Отличие коучинга от психологического консультирования. Персональный тренер и коуч: сходство и различие (основная цель тренера — обнаружить лучшее в клиенте и убедить его, чтобы он всегда работал на пике своих возможностей; навыки и стратегии работы в команде — важная составляющая успеха и тренер говорит об этом; определение и реализация пути к цели (или целям) — одна из основных задач занятий).

Особенности коучинга для топ-менеджеров. Запрос коучу. Схема решения проблемы (problem solution): сбор информации, анализ, варианты решений, ресурсы под каждый вариант, выбор best case scenario (наилучшей альтернативы).

Бизнес-коучинг (ситуативные управленческие ситуации) и лайф-коучинг (выравнивание своей жизненной, а не ситуативной, позиции по отношению к другим).

В процессе занятия студенты на конкретных примерах и видеоматериалах узнают специфику коучинга, коучинга с топ-менеджерами.

Тема 14. Тренинг тайм-менеджмента. Овладение методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов

Время как ресурс и цель. Понятие «Управление временем». Индивидуальные особенности восприятия времени; их взаимосвязь с применяемыми техниками планирования. Понятие биоритмов. «График работоспособности»: планирование времени с учетом индивидуального уровня активности в течение дня. Планирование времени и целеполагание: определение ценностей, постановка задач, расстановка приоритетов. Соотнесение профессиональных и личных целей. Взаимосвязь распределения временных ресурсов и общих ценностных установок

Традиционные источники временных потерь. Типичные «поглотители» времени. Работа с неожиданными посетителями и ответы на телефонные звонки: их соотнесение с выполнением плановых задач при ограниченности во времени. «Воры времени». Инвентаризация и анализ времени. Шаги инвентаризации и анализа времени. Хронокарта Гастева. Анализ помех.

Технический инструментальный эффективного планирования времени. Правила формулирования целей (SMART -критерии). Краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные цели. Основные правила планирования времени: правило Парето, матрица Эйзенхауэра, ABC-анализ. Планирование из прошлого, настоящего, будущего (основы

стратегического планирования). Принцип делегирования и различные возможности его использования для эффективного распределения собственного времени. Делегирование задач при отсутствии подчиненных.

Индивидуальные возможности оптимизации расхода времени (как в области профессиональной деятельности, так и вне ее) Планирование свободного времени как необходимое условие личной эффективности. Самоменеджмент: планирование времени и распределение личностных ролей. Конфликт как источник потери времени; стратегии поведения в конфликтной ситуации. Эффективное межличностное взаимодействие как способ экономии временных ресурсов. Нерациональное распределение времени как потенциальный источник стресса Основы стресс - менеджмента: техники противостояния стрессу и поиск личных ресурсов. Основы типологии: что нужно знать о себе, чтобы распределять время максимально эффективно

«Золотые» пропорции планирования времени. Способы повышения личной эффективности.

В процессе занятия студенты на конкретных примерах и видеоматериалах овладевают конкретными методами тайм-менеджмента, формируют навыки эффективного тайм-менеджмента, направленного на повышение профессиональной эффективности, снижение стресса и переутомления

В результате тренинга у студентов формируются представления об эффективных способах учета и распределения временных ресурсов (time - managements) с учетом индивидуальных особенностей восприятия; формирование и развитие практических навыков самоменеджмента (планирования, целеполагания, минимизации временных потерь)

Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
<p>ПК-19.4.1</p> <p>Способность применять знания групповой динамики и принципов формирования команды в рамках социально-психологического тренинга</p>	<p>Проводит социально-психологический тренинг</p>	<p>Способен управлять динамикой группы в ходе проведения социально-психологического тренинга</p> <p>Грамотной применяет знания принципов формирования команды</p>
<p>ДПК-4.2.1</p> <p>Способность использовать тренинговые технологии в организации профессиональной деятельности управленцев</p>	<p>Диагностирует и анализирует потребность в развитии определенных управленческих функций социально-психологического тренинга</p>	<p>Выбран соответствующий целям и условиям обучения вид тренинга</p> <p>Качественно проведена программа социально-психологического тренинга</p> <p>Сделан обоснованный вывод об эффективности проведенной программы</p>

Основная литература.

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00630-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/511399>
2. Бобченко, Т. Г. Психологические тренинги: основы тренинговой работы : учебное пособие для вузов / Т. Г. Бобченко. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 132 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12444-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/518623>
3. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебное пособие для вузов / М. В. Кларин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 288 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02811-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/513452>