

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)
Калужский филиал Финуниверситета
Кафедра «Учет и менеджмент»**

«УТВЕРЖДАЮ»

**Директор Калужского филиала
Финансового университета**



[Signature] **В.А. Матчинов**

30 июня 2025 г.

В.А. Акименко

НАВЫКИ ФАСИЛИТАЦИИ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент образовательная программа «Управление бизнесом»

профиль «Менеджмент и управление бизнесом»

очная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Калужского филиала Финуниверситета
(протокол №30 от 30.06.2025 г.)*

*Одобрено кафедрой «Учет и менеджмент»
Калужского филиала Финуниверситета
(№12 от 26 мая 2025 г.)*


Калуга 2025

Рабочая программа предназначена для преподавания дисциплины «Навыки фасилитации» студентам, обучающимся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, ОП «Управление бизнесом» профиль «Менеджмент и управление бизнесом».

В рабочей программе излагаются планируемые результаты освоения дисциплины, содержание дисциплины, тематика и содержание семинаров и практических занятий, технологии их проведения. В рабочей программе дисциплины приводится перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся, фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся, перечень основной и дополнительной литературы, а также ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

СОГЛАСОВАНО:

Заместитель директора
по учебно-методической работе  /Орловцева О.М./
«30» июня 2025 г.

Начальник учебно-методического отдела  /Толстикова В.С./
«30» июня 2025 г.

Заведующий кафедрой
«Учет и менеджмент»  /Губернаторова Н.Н./
«30» июня 2025 г.

Оглавление

1. Наименование дисциплины	4
2.Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
5.Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1. Содержание дисциплины.....	6
5.2. Учебно-тематический план	7
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	8
6.Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	10
6.1.Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	10
6.2.Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	12
7.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	15
Примерный перечень вопросов к зачету.....	18
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	18
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	19
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	20
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.	22
11. 1. Комплект лицензионного программного обеспечения:.....	22
11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	22
11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	22
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	22

1. Наименование дисциплины

Навыки фасилитации

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-3	Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации	<p>1.Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p> <p>2.Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p>3.Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>	<p>Знать: методы и инструменты фасилитации для анализа внутренней и внешней среды бизнеса</p> <p>Уметь: определять зоны конкурентного преимущества фирмы</p> <p>Знать: принципы, методы и подходы в теории и практике фасилитации; основные модели фасилитации, способы и методы использования информационно-коммуникативных технологий в управленческих процессах.</p> <p>Уметь: применять теоретические знания при и практические навыки фасилитации для эффективности управленческих действий для разработки программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p>Знать: техники фасилитации для повышения эффективности работы с прогнозными документами и планами организации.</p> <p>Уметь: применять программные продукты, информационные технологии для улучшения планирования в организации.</p>

ПКП-1	Способность планировать, организовывать и контролировать командную работу, вести деловые переговоры и реагировать на изменения	<p>1. Демонстрирует владение методами планирования, организации и контроля командной работы.</p> <p>2. Применяет современные отечественные и зарубежные переговорные технологии в ходе деловых коммуникаций.</p>	<p>Знать: принципы, методы и подходы в теории и практике фасилитации; основные модели фасилитации в деловом взаимодействии; особенности вербальных и невербальных систем, способы и методы использования информационно-коммуникативных технологий в управленческих процессах и командной работе.</p> <p>Уметь: применять теоретические знания при и практические навыки фасилитации для эффективности управленческих действий. Прогнозировать и минимизировать риски в мотивационно-ориентированном менеджменте; содействовать формированию и развитию навыков эффективных коммуникаций в командной работе.</p> <p>Знать: методы анализа проектных, конструкторских и технологических решений. Приемы переговорных технологий в ходе деловых коммуникаций.</p> <p>Уметь: использовать навыки конструктивного мышления, методы анализа вариантов проектных, и технологических решений. Использовать техники командообразования, переговорных технологий.</p>
--------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Навыки фасилитации» относится к модулю дисциплин по выбору цикла профиля (элективный), модуля «Soft Skills» 38.03.02 Менеджмент ОП «Управление бизнесом» профиль Менеджмент и управление бизнесом,

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Таблица 2

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 7 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е./108	108
<i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i>	36	36
<i>Лекции</i>	2	2
<i>Семинары, практические занятия</i>	34	34
<i>Самостоятельная работа</i>	72	72
Вид текущего контроля	ДТЗ	ДТЗ
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

5.Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические основы фасилитации: значение, актуальные направления

Предмет, цели, задачи фасилитации. Основные понятия и направления. История возникновения фасилитации. Фасилитация и модерация основные отличия. Фасилитатор - профессиональная позиция, компетенции, навыки и умения. Принципы работы фасилитатора. Уровни и подходы фасилитации. Этапы фасилитации и их характеристика. Процесс фасилитации в групповой работе.

Тема 2. Командообразование и организация процесса фасилитации
Команда как особый тип коллектива. Основные признаки команды. Основные функции команды. Типологии команд. Управленческие команды. Функциональные команды. Проектная команда. Команда с перекрестными функциями. Самоуправляемые команды. Потенциальная команда. Высокоэффективная команда. Линейные и циклические модели команднообразования. Нелинейные модели командообразования. Командный профессионализм. Коммуникация в команде. Деловое общение. Ресурсы организации для проведения фасилитации в команде.

Тема 3. Инструменты и методы фасилитации

Ментальные карты, мозговой штурм, модерационные карты. Применение дизайн – мышления. Организация эффективного процесса обсуждения и

принятия решений. Фокусировка группы. Фиксация результатов обсуждений. Сбор информации и мнений. Создание консенсуса. Аспекты рефлексии. Карта эмпатии. Визуальная фасилитация. Программные инструменты для онлайн фасилитации. Техники фасилитации для проведения сессий.

Тема 4. Вербальные и невербальные средства в фасилитации

Язык как универсальное средство общения. Связь языка, мышления и культуры. Вербальная коммуникация. Основные виды невербальной коммуникации. Значение и роль жестов в коммуникации. Проблема интерпретации невербальных сообщений в деловых переговорах. Условия и технологии эффективной вербальной и невербальной коммуникации.

Тема 5. Фасилитация в бизнесе

Фасилитация как метод бизнес-задач и бизнес-решений. Фасилитация и качество организации группового процесса. Преимущества и недостатки фасилитации. Навыки фасилитационной работы. Совместная работа с заказчиком. Алгоритмы создания сессий разного типа: стратегические, командные, agile, креативные, учебные. Этапы организации фасилитации. Понятие лидерство. Фасилитирующее лидерство. Типологии лидера. Ситуационное лидерство. Понятие руководителя. Основные стили руководства. Модели корпоративного менеджмента и управления персоналом. Применение методов фасилитации в проектной деятельности.

Тема 6. Фасилитация в переговорном процессе

Этапы организации сопровождения переговоров. Подготовка к переговорам. Принципы фасилитации переговорного процесса. Зарубежный опыт фасилитации переговоров. Фасилитация в управлении конфликтами и стрессами в команде. Понятие конфликта, его сущность. Разновидности конфликтов. Причины и последствия возникновения групповых конфликтов. Методы управления конфликтами.

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 3

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего часов	Контактная работа Аудиторная работа			Самост оитель ная работа	
			Общая	Лекции	Семинары		
1	Тема 1. Теоретические основы фасилитации: значение, актуальные направления	18	6	2	4	12	Опрос, обсуждение актуальных проблем, групповая дискуссия
2	Тема 2. Командообразование и организация процесса фасилитации	18	6		6	12	Доклады, блицопрос, практические задания

3	Тема 3. Инструменты и методы фасилитации	18	6		6	12	Обсуждение актуальных проблем, ситуационные задачи
4	Тема 4. Вербальные и невербальные средства в фасилитации	18	6		6	12	Ситуационные задачи, анализ деловых ситуаций на основе кейсметода
5	Тема 5. Фасилитация в бизнесе	18	6		6	12	Ситуационные задачи, анализ деловых ситуаций на основе кейсметода
6	Тема 6. Фасилитация в переговорном процессе	18	6		6	12	Практические задания, анализ деловых ситуаций на основе кейс- метода
	Итого	108	36	2	34	72	Согласно учебному плану: домашнее творческое задание
	Итого в %	100	33	4	96	67	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники	Формы проведения занятий
Тема 1. Теоретические основы фасилитации: значение, актуальные направления	1.Основные направления и актуальные практики фасилитации. 2. Фасилитатор - роль, основные компетенции, навыки и умения. 3. Процесс фасилитации в групповой работе. 4. История возникновения фасилитации. Рекомендуемые источники: раздел 8, № 1-6. раздел 9, № 1-10	Опрос, обсуждение актуальных проблем, групповая дискуссия
Тема 2. Командообразование и организация процесса фасилитации	1. Команда как особый тип коллектива. 2. Типологии команд. 3. Проектная команда. 4. Коммуникация в команде. Деловое общение. 5. Ресурсы организации для проведения фасилитации в команде. Рекомендуемые источники: раздел 8, № 1-6. раздел 9, № 1-10	Доклады, блиц-опрос, решение кейса, практические задания

Тема 3. Инструменты и методы фасилитации	<p>1.Ментальные карты, мозговой штурм, модерационные карты. 2. Применение дизайн – мышления. 3.Организация эффективного процесса обсуждения и принятия решений. Фокусировка группы. 4. Аспекты рефлексии. Карта эмпатии. 5. Визуальная фасилитация. 6. Программные инструменты для онлайн-фасилитации.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, № 1-6. раздел 9, № 1-10</p>	Обсуждение актуальных проблем, тест
Тема 4. Вербальные и невербальные средства в фасилитации	<p>1.Вербальная коммуникация. Основные виды невербальной коммуникации.</p>	Ситуационные задачи, анализ деловых ситуаций , тест
	<p>2.Значение и роль жестов в коммуникации.</p> <p>3.Проблема интерпретации невербальных сообщений в деловых переговорах.</p> <p>4.Условия и технологии эффективной вербальной невербальной коммуникации.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, № 1-6. раздел 9, № 1-10</p>	
Тема 5. Фасилитация в бизнесе	<p>1.Фасилитация как метод бизнесзадач и бизнес-решений. 2.Совместная работа с заказчиком. 3.Алгоритмы создания сессий разного типа: стратегические, командные, agile, креативные, учебные. 4.Этапы организации фасилитации. 5.Фасилитирующее лидерство. Типологии лидера. 6. Модели корпоративного менеджмента и управления персоналом. 7. Применение методов фасилитации в проектной деятельности.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, № 1-6. раздел 9, № 1-10</p>	Опрос, обсуждение актуальных проблем, защита проектов

Тема 6. Фасилитация в переговорном процессе	1.Этапы организации сопровождения переговоров. Подготовка к переговорам. 2.Принципы фасилитации переговорного процесса. 4.Зарубежный опыт фасилитации переговоров. Фасилитация в управлении 5. конфликтами и стрессами в команде. 6. Методы управления конфликтами. Рекомендуемые источники: раздел 8, № 1-6. раздел 9, № 1-10	Ситуационные задачи, защита проектов
---------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Теоретические основы фасилитации: значение, актуальные направления	1.Фасилитация и модерация основные отличия. 2.Преимущества и недостатки фасилитации. 3.Этапы фасилитации и их характеристика. 4.Зарубежный опыт в фасилитации.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения.
Тема 2. Командообразование и организация процесса фасилитации	1.Основные признаки команды. 2.Основные функции команды. Управленческие команды. Функциональные команды. Проектная команда. 3.Команда с перекрестными функциями. Самоуправляемые команды. Потенциальная команда. Высокоэффективная команда. 4.Командный профессионализм.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения.

Тема 3. Инструменты и методы фасилитации	<p>1.Ментальные карты, мозговой штурм, модерационные карты.</p> <p>2.Применение дизайн – мышления.</p> <p>3.Организация эффективного процесса обсуждения и принятия решений. Фокусировка группы.</p> <p>4.Фиксация результатов обсуждений. Сбор информации и мнений.</p> <p>5.Создание консенсуса. Аспекты рефлексии. Карта эмпатии.</p> <p>6. Визуальная фасилитация.</p> <p>7.Программные инструменты для онлайнфасилитации.</p> <p>8.Техники фасилитации для проведения сессий.</p>	<p>Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернетресурсами.</p> <p>Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях.</p> <p>Подготовка информационного сообщения.</p> <p>Подготовка к тестированию.</p>
Тема 4. Вербальные и невербальные средства в фасилитации	<p>1.Проблема интерпретации невербальных сообщений в деловых переговорах.</p> <p>2.Условия и технологии эффективной вербальной и невербальной коммуникации.</p>	<p>Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернетресурсами.</p> <p>Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях.</p> <p>Подготовка к решению кейса.</p>
Тема 5. Фасилитация в бизнесе	<p>1.Навыки фасилитационной работы.</p> <p>2.Совместная работа с заказчиком.</p> <p>3.Алгоритмы создания сессий разного типа: стратегические, командные, agile, креативные, учебные. Этапы</p>	<p>Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернетресурсами.</p> <p>Подготовка к защите проектной работы.</p>
	<p>организации фасилитации.</p> <p>4.Понятие лидерство. Фасилитирующее лидерство.</p> <p>5.Основные стили руководства.</p> <p>6.Применение методов Фасилитации в проектной деятельности.</p>	

Тема 6. Фасилитация в переговорном процессе	1.Подготовка к переговорам. 2.Принципы фасилитации переговорного процесса. 3.Зарубежный опыт фасилитации переговоров. 4.Фасилитация в управлении конфликтами и стрессами в команде. 5. Методы управления конфликтами.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернетресурсами. Подготовка к защите проектной работы.
---------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примерные тестовые задания:

1. Укажите навыки, необходимые для развития фасилитации
 - А) Способность более комплексно посмотреть на обсуждаемый вопрос
 - Б) Искренний и неподдельный интерес в достижении качественного результата
 - В) Мотивация на активную работу в группе всех участвующих
 - Г) Способность ставить личные цели отдельных участников выше коллективных

2. Укажите факторы, децентрализующие принятие управленческих решений
 - А) Разнородная специализация специалистов, необходимых для решения задач
 - Б) Возрастающая специализация специалистов различного профиля, необходимых для решения типовых задач
 - В) Возрастающее количество разнородных данных об одной и той же задаче или проблеме, описывающих ее с разных точек зрения
 - Г) Уровень социализации современного поколения с учетом развития виртуальных отношений

- 3.Для решения ситуации, при которых все высказываются не по очереди, спорят и нет единогласия нужно сделать следующее...
 - А) Заставить группу посмотреть на ситуацию глазами других
 - Б) Предложить алгоритм групповой работы, в котором права и обязанность озвучить свой голос будет у каждого В) Зафиксировать голос каждого
 - Г) Высказать свое собственное мнение фасилитатора по обсуждаемому вопросу

4. Группе, на пути к достижению консенсуса по обсуждаемым вопросам необходимо пройти через стадий, которые способствуют достижению общего взаимопонимания в группах. Укажите эти стадии
 - А) Завершение обсуждения
 - Б) Изложение всех точек зрения по обсуждаемому вопросу
 - В) Выработка общей платформы взаимопонимания
 - Г) Обсуждение мнения лидера группы

5. Для эффективного управления процессом выработки решений фасилитатор должен обеспечить выполнение следующих аспектов...
- А) Фокусировка группы на теме и цели
 - Б) Сбор информации и мнений
 - В) Достижение консенсуса и принятие решений
 - Г) Сбор информации и мнений только у лидеров группы
6. В качестве неудовлетворенности эффективности совещаний и других групповых форм обсуждений, в которых они участвуют приводятся следующие причины. Укажите их
- А) Происходят конфликты
 - Б) Многие сотрудники отсиживаются и отмалчиваются
 - В) Участники встреч прислушиваются к мнению меньшинства
 - Г) Время тратится в пустую
7. Решить какие бизнес-задачи позволяет внедрение процесса фасилитации
- А) Оценить вовлеченность участников в процесс
 - Б) Проанализировать проблемы
 - В) Собрать идеи и предложения
 - Г) Найти варианты решения
8. Из каких фаз состоит проведения метода сбор информации с помощью модерационных карт...
- А) Обобщение проблемы
 - Б) Сбор информации с помощью карточек
 - В) Группирование идей
 - Г) Присваиваем названия группам
9. Организация встречи в формате «разбор основных тем» используется при...
10. А) Коротких встречах менеджеров, когда необходимо принять решение по одному вопросу
- Б) Присутствии большого числа участников
 - В) Присутствии ограниченного числа участников
 - Г) Длительных встречах менеджеров, когда необходимо принять решения по нескольким вопросам
11. Перечислите важные цели единогласного принятия решений
- А) Снизить напряженность из-за разнообразного спектра мнений
 - Б) Выйти на путь творческого мышления
 - Г) Предложить новые идеи, которые в равной степени устроят всех

Д) Экономия времени при обсуждении вопроса

12. Прежде всего помощь группе фасилитатором состоит в том, чтобы стать лучше, за счет...

А) Повышение качества принимаемых в группе решений

Б) Повышения эффективности реализации принятых решений за счет увеличения времени на обсуждения и проведении нескольких итераций осуждения вопроса с каждым участником отдельно

В) Снижение общего времени реализации принятых решений

Г) Повышение личной удовлетворенности участников групп

13. Укажите стадии творческого мышления

А) Инкубация

Б) Оценка

В) Подготовка

Г) Постановка

14. Целью метода «В это же время в следующем году» является...

А) Выявление сил, которые помогают и мешают изменению, проблеме, ситуации или решению. Этот метод используется при оценке изменений, принимаемых решений, при планировании реализации, и пр.

Б) Создание возможных вариантов решений обозначенной проблемы. Он используется, когда барьеры для изменений кажутся непреодолимыми или когда у группы низкая уверенность в своих силах

Г) Визуализации консенсуса группы. Она используется для того, чтобы позволить всем участникам группы визуально идентифицировать те идеи или проблемы, которые некоторым из участников группы кажутся важными

Д) Сбор информации и обмен мнениями при большом числе участников группы. Этот метод является прекрасным способом создать живую дискуссию, касающуюся вопросов основной темы совещания или конференции

15. Организация встречи в формате «по очереди» используется...

А) В группах, чьи участники имеют разные сферы ответственности. Он может использоваться как для сбора информации, так и для принятия решений

Б) Во время рабочих совещаний, где большинство вопросов ясны и понятны. Данный формат не требует основательного планирования и результаты встречи могут быть набросаны в ее начале

В) В группах, собранных со специальной целью (разработка стратегического плана, утверждение бюджета и т.д.)

Г) При длительных встречах менеджеров, когда необходимо принять решения по нескольким вопросам

16.Единогласное соглашение – это ситуация, когда...

- А) Решение вынес руководитель
- Б) Решение было принято большинством
- В) Решение принимается исходя из прошлого опыта
- Г) Вся группа действует как единое целое

Примерные темы домашнее творческое задание/контрольной работы:

1. Достижение консенсуса в группе - приемы и методы
2. Общая пассивность в команде – применение приемов фасилитации.
3. Быстрый «старт» фасилитации – советы и рекомендации.
4. Профессиональные навыки фасилитатора.
5. Стадии группового мероприятия.
6. Успешное обсуждение вопроса – условия, создаваемые фасилитатором.

«Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры»

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций и их структура в виде умений, знаний и навыков содержится в разделе 2 рабочей программы Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКН-3 Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения	1.Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.	Знать: методы и инструменты фасилитации для анализа внутренней и внешней среды бизнеса Уметь: определять зоны конкурентного преимущества фирмы	Задание 1. 1.Для решения ситуации, при которых все высказываются не по очереди, спорят и нет единогласия нужно сделать следующее... А) Заставить группу посмотреть на ситуацию глазами других Б) Предложить алгоритм групповой работы, в котором права и обязанность озвучить свой голос будет у каждого В) Зафиксировать голос каждого Г) Высказать свое собственное мнение фасилитатора по обсуждаемому вопросу

<p>координации и контроля деятельности организации</p>	<p>2.Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p>	<p>Знать: принципы, методы и подходы в теории и практике фасилитации; основные модели фасилитации, способы и методы использования информационно-коммуникативных технологий в управленческих процессах.</p> <p>Уметь: применять теоретические знания при и практические навыки фасилитации для эффективности управленческих действий для разработки программ и. прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности</p>	<p>Задание2 Какие можно выделить критерии по мнению Дж. Дженкинса для описания всего разнообразия спектров существующих методов и стилей проведения фасилитации ?</p> <p>Задание3 Выберите какую-либо пару утверждение и постройте прогноз – как базовые убеждения в каждом случае влияют на принятие управленческих решений.</p> <p>Примеры возможных предположений, которые определяют жизнь.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Права индивида выше прав группы» или «Права группы превыше всего». 2. «Большинство умнее любого своего представителя» или «Разум группы – равен разуму ее среднего представителя» 3. «Карьера может быть только вертикальной». Или «Горизонтальная карьера привлекательнее». 4. «Нахождение слабостей и их устранение – приоритет» или «нахождение достоинств и их закрепление – приоритет». 5. «Многообразие – источник развития» или «Единство важнее многообразия». <p>Задание1.</p> <p>Исследователи утверждают, что ясность стиля принятия решения может экономить организации до 20-30% времени. Рассмотрите предлагаемые модели. Опишите ситуации, в которых они применяются (могут быть применены), выберите предпочтительные для себя. Сформулируйте собственное видение целесообразного индивидуального стиля принятия решения.</p> <p>Модели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Приказы не обсуждают. 2. Приказы нужно аргументировать. 3. Приказы «обкатывают» на подчиненных. 4. Руководство заинтересовано в совете подчиненных. 5. Мы вместе принимаем решения. <p>Задание2 .Группе, на пути к достижению консенсуса по обсуждаемым вопросам необходимо пройти через стадий, которые способствуют достижению общего взаимопонимания в группах. Укажите эти стадии</p> <ol style="list-style-type: none"> А) Завершение обсуждения Б) Изложение всех точек зрения по обсуждаемому вопросу В) Выработка общей платформы взаимопонимания Г) Обсуждение мнения лидера группы
--------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	3.Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.	<p>Знать: техники фасилитации для повышения эффективности работы с прогнозными документами и планами организации.</p> <p>Уметь:применять программные продукты, информационные технологии для улучшения планирования в организации.</p>	<p>Задание 1. Группе, на пути к достижению консенсуса по обсуждаемым вопросам необходимо пройти через стадий, которые способствуют достижению общего взаимопонимания в группах. Укажите эти стадии А) Завершение обсуждения Б) Изложение всех точек зрения по обсуждаемому вопросу В) Выработка общей платформы взаимопонимания Г) Обсуждение мнения лидера группы</p> <p>Задание 2. Обсуждение: Какие профессиональные навыки должен уметь применить фасилитатор по ходу фасилитации.</p> <p>Задание 3. Дискуссия: Какие условия необходимо создать фасилитатору для успешного обсуждения вопроса.</p>
ПКП-1 Профили: Менеджмент и управление бизнесом, Управление продуктом	Способность планировать, организовывать и контролировать командную работу, вести деловые переговоры и реагировать на изменения	<p>1.Демонстрирует владение методами планирования, организации и контроля командной работы.</p> <p>2. Применяет современные отечественные и зарубежные переговорные технологии в ходе деловых коммуникаций.</p>	<p>Задание 1:Укажите навыки, необходимые для развития фасилитации</p> <p>(1) Способность более комплексно посмотреть на обсуждаемый вопрос</p> <p>(2) Искренний и неподдельный интерес в достижении качественного результата</p> <p>(3) Мотивация на активную работу в группе всех участвующих</p> <p>Задание2: Укажите желаемый порядок работы в группах</p> <p>(1) Каждый член группы старается активно слушать выступающего</p> <p>(2) Каждый уважает мнение другого и дает ему возможность наиболее полно сформировать свою точку зрения</p> <p>(3) Проблема или задача не считается решенной, пока фасилитатор не примет решения</p> <p>Задание3: Группе, на пути к достижению консенсуса по обсуждаемым вопросам необходимо пройти через стадий, которые способствуют достижению общего взаимопонимания в группах. Укажите эти стадии</p> <p>1)Завершение обсуждения</p> <p>2)Изложение всех точек зрения по обсуждаемому вопросу</p> <p>3)Выработка общей платформы взаимопонимания</p>

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Предмет, цели, задачи фасилитации. Основные понятия и направления.
2. История возникновения фасилитации.
3. Фасилитатор - компетенции, навыки и умения.
4. Процесс фасилитации в групповой работе.
5. Команда как особый тип коллектива. Основные признаки команды.
6. Типологии команд. Проектная команда.
7. Командный профессионализм. Коммуникация в команде.
8. Деловое общение.
9. Инструменты методы и техники фасилитации
10. Программные инструменты для онлайн-фасилитации.
11. Техники фасилитации для проведения сессий.
12. Вербальная коммуникация. Основные виды невербальной коммуникации.
13. Проблема интерпретации невербальных сообщений в деловых переговорах.
14. Условия и технологии эффективной вербальной и невербальной коммуникации.
15. Фасилитация как метод бизнес-задач и бизнес-решений.
16. Фасилитация и качество организации группового процесса.
17. Алгоритмы создания сессий разного типа: стратегические, командные, agile, креативные, учебные
18. Понятие лидерство. Фасилитирующее лидерство. Типологии лидера.
19. Понятие руководителя. Основные стили руководства.
20. Модели корпоративного менеджмента и управления персоналом.
21. Применение методов фасилитации в проектной деятельности.
22. Этапы организации сопровождения переговоров.
23. Подготовка к переговорам. Принципы фасилитации переговорного процесса.
24. Зарубежный опыт фасилитации переговоров.
25. Фасилитация в управлении конфликтами и стрессами в команде. Методы управления конфликтами.

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

Основная литература

1. Болотова, А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: методы фасилитации: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по напр. подгот. 030300 Психология ФГОС ВПО / А.К. Болотова, А.В. Мартынова; НИУ ВШЭ. — Москва: ВШЭ, 2013 — 320 с. — (Учебники Высшей школы экономики). - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС Университетская библиотека ONLINE. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227274> (дата обращения:

20.04.2023). – Текст : электронный.

2. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511065> (дата обращения: 09.03.2023). — Текст : электронный.

3. Вилкинсон, М. Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами / Майкл Вилкинсон ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 515 с. – ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078431> (дата обращения: 19.04.2023). – Текст : электронный.

Дополнительная литература:

4. Бондаренко, Т. Г., Фасилитация учебного процесса в вузе, в том числе с использованием элементов дистанционного обучения, по программам подготовки магистров : монография / Т. Г. Бондаренко, Е. А. Исаева. — Москва : Русайнс, 2018. — 149 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/929817> (дата обращения: 20.04.2023). — Текст : электронный.

5. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебное пособие для вузов / М. В. Кларин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 288 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513452> (дата обращения: 19.04.2023). — Текст : электронный.

6. Штроо, В. А. Методы активного социально-психологического обучения : учебник и практикум для вузов / В. А. Штроо. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 277 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511274> (дата обращения: 19.04.2023). — Текст : электронный.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>

2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>

4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>

5. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>

6. Электронно-библиотечная система издательства Проспект <http://ebs.prospekt.org/books>

7. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/> / 8. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» <https://grebennikon.ru/>
9. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
10. Национальная электронная библиотека <http://нэб.пф/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучающимся в рамках самостоятельной работы следует использовать Методические рекомендации по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденные Приказом ректора №1040/о от 11.05.2021 г.

Самостоятельная работа студентов проходит внеаудиторно. Организации самостоятельной работы служит учебно-тематический план изучения дисциплины. В данном плане указана тематика лекций, семинаров, вопросы и задания для самостоятельного изучения. Во время лекций необходимо конспектировать содержание лекции. После лекции необходимо отредактировать записи, оформить конспект, дополняя его содержание дополнительной информацией. При оформлении конспекта целесообразно выделять названия тем и формулировки вопросов, основные определения, примеры.

При подготовке к семинару необходимо изучить вопросы семинара, соответствующий теоретический материал, делая для себя необходимые записи в рабочей тетради. После занятий необходимо просмотреть записанные решения и восстановить в решениях имеющиеся пробелы.

При затруднении в решении практических вопросов (задач), можно обратиться за консультацией (помощью) к преподавателю. Семинары проходят, как правило, в интерактивной форме и преподаватель учитывает активность обучающихся, направленную на решение предложенных вопросов (вариантов задач), а также вариантов ответов на решаемые вопросы (проблемы).

Не следует бояться дать неверный ответ или допустить иную ошибку: исправление и анализ ошибок в режиме общения с преподавателем и сокурсниками в ходе семинара способствует более глубокому освоению учебного материала и предупреждает возникновение ошибок в дальнейшем. Домашние задания (подготовку к занятиям) следует осуществлять регулярно. Если то или иное задание, при подготовке к семинару вызвало затруднение, необходимо обратиться к преподавателю за консультацией. Регулярность в выполнении домашних заданий (подготовке к занятиям) - важный фактор качественного освоения дисциплины.

Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья

Профессорско-преподавательский состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать 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. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учётом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем. Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ. Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей.

Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения). Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы.

Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
 - выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
 - устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).
- При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания

Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания предусмотрены в «Методических рекомендациях по подготовке написанию и оформлению домашнего творческого задания», разрабатываемой преподавателем кафедры на учебный год, в котором реализуется учебная дисциплины

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

11. 1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Антивирусная защита Windows defender
2. Astra Linux, Libre Office

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не используются

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

- аудитории для проведения лекционных и семинарских занятий, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, доской меловой/интерактивной;
- библиотеку, имеющую рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет
- компьютерные классы с набором лицензионного базового программного обеспечения для проведения практических занятий и выходом в глобальную сеть Internet;

Образовательные технологии

В процессе изучения дисциплины «Навыки фасилитации» предполагается:

- сопровождение курса лекций наглядной презентацией, включающей практические примеры, схемы, графики, табличный материал;
- рассмотрение на семинарских занятиях интерактивных ситуационных задач по проблематике дисциплины;
- деловые игры;
- разбор конкретных ситуаций, коллективное обсуждение проблем российской и зарубежной практики по изучаемым темам;
- виртуальное общение в течение срока изучения курса в целях обеспечения лекций и практических занятий необходимым материалом и также контроля самостоятельной работы студентов.