

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Высшая школа управления и инноваций



УТВЕРЖДАЮ
И.о.декана
/В.В.Печковская /
«28» августа 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ГЛОБАЛЬНЫЕ ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ 21 ВЕКА: КОУЧ, ФАСИЛИТАТОР, МОДЕРАТОР, МЕДИАТОР

Магистратура

38.04.03 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Профиль «Управление персоналом в цифровой экономике»

дисциплина по выбору

Форма обучения: очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена
на заседании Совета Факультета.
(протокол № 5, 27.08.2025 г.)

Москва 2025

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», утвержденным приказом по МГУ от 30 декабря 2020 года № 1384 (в редакции приказа МГУ от 21 декабря 2021 года № 1404).

Годы приема на обучение 2024, 2025, 2026

I. Цели и задачи учебной дисциплины

Целью реализации программы курса «Глобальные векторы развития руководителя 21 века: Коуч-Фасилитатор-Модератор-Медиатор» является подготовка лидеров

компетенциям 21 века, выражающихся в освоении технологий, повышающих слаженность группового взаимодействия и командной работы в рамках компетенций менеджера.

Дисциплина предполагает помимо теоретических знаний освоения современным руководителем базовых навыков проведения групповой работы, которые включают технологии коучинга, фасилитации, модерации и медиации.

Задачи курса:

- ознакомить слушателей с основами теоретических и практических знаний о формировании и развитии команд для бизнес-проектов и стартапов;
- дать основы технологий коучинга, фасилитации, модерации и медиации, освоение которых способствует реализации проектов, направленные на развитие бизнеса и стартапов;
- сформировать развитие управленческих и проектных компетенций слушателей для эффективной реализации мероприятий, направленных на эффективное управление;
- развить навыки группового мышления руководителя и управленческой команды.

II. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Глобальные векторы развития руководителя 21 века: Коуч-Фасилитатор-Модератор-Медиатор» относится к профессиональному блоку вариативной части программы магистратуры.

Успешное освоение дисциплины базируется на знаниях, умениях и компетенциях, сформированных в процессе усвоения гуманитарных, социальных и экономических дисциплин бакалавриата, таких как «Организационная культура», «Эмоциональный интеллект», «Лидерство», «Организационное поведение», «Управление человеческими ресурсами», магистратуры.

Для успешного освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- содержание основных теорий, концепций и современных подходов проектного управления;
- базовые концепции управления проектами (на основе девяти областей: содержание и объем, сроки, бюджет, персонал, стейкхолдеры, коммуникация, риски, качество, продукты);
- методологию организации проектных офисов, портфеля проектов;
- принципы и методы формирования и управления проектной команды в организации;
- основные подходы в развитии проектных команд

Уметь:

- выбирать эффективные способы формирования проектных команд, включающих всех участников отношений, тем самым обеспечивая интеграцию в деятельности;
- выявлять причины, оценивать риски и возможности реализации принципов и методов проектного управления;
- осмысливать собственную управленческую деятельность на анализе данных, проектно-процессных принципах.

Владеть:

- основными принципами проектного управления проектных команд, офисов в формировании и реализации программ развития проектных команд;
- гибкими подходами в управлении и реализации проектов, проектных офисов в организации;

III. Требования к результатам освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

ПК-1. Способность самостоятельно планировать и проводить научно-прикладные исследования с использованием современного теоретического и методологического инструментария науки, в том числе инструментов психологических, социологических и статистических исследований

ПК-3. Способность разрабатывать технические задания, осуществлять сбор, обработку, анализ и интерпретацию различных видов управленческой информации для определения стратегии и тактики управления персоналом разного рода организаций, разрабатывать систему стратегического управления персоналом организации, разрабатывать организационную кадровую политику и кадровые процедуры по основным направлениям профессиональной деятельности, применять методы построения функциональных и организационных структур управления предприятием или учреждением и ее персоналом исходя из целей организации.

ПК-4. Способность разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, определять параметры и критерии оценки персонала, выбирать средства и методы оценки и аттестации персонала, организовывать и проводить оценку и аттестацию персонала, систематизировать, обобщать и анализировать полученные результаты, оценивать эффективность оценки и аттестации персонала.

Профессиональные компетенции:

М-ПК-1- способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

М-ПК-4 - способность разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

М-ПК-9 - способность обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы

М-ПК-15- способность принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия

М-ПК-16 - способность предоставлять независимые консультации по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и (или) возможностей

М-ПК-17- способность вырабатывать и предоставлять рекомендации по осуществлению мер для совершенствования управленческой деятельности организации и оказывать помощь по их реализации.

Специализированные компетенции:

Способность выбирать эффективные способы формирования проектных команд, включающих всех участников отношений, тем самым обеспечивая интеграцию в деятельности;

Способность обеспечивать эффективную систему управления командами с учетом тех ресурсов и ограничений, которые имеются в данной организации;

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- сущность и закономерности социальных процессов, протекающих в сфере труда и управления персоналом в контексте жизнедеятельности человека и общества, а также особенностей труда и управления персоналом в высокотехнологичных предприятиях;
- теоретические подходы к пониманию персонала как особого ресурса организации и понимание сущности системы управления персоналом;
- цели и задачи системы управления персоналом, принципы построения системы управления персоналом;
- практические методы и технологии управления персоналом;
- типы социально-трудовых отношений как результат взаимодействия субъектов трудовой деятельности под воздействием системы управления персоналом; субъектов, обладающих своими специфическими статусно-ролевыми характеристиками, ценностными ориентациями и установками;
- особенности формирования социально-трудовых отношений в России на современном этапе и осуществления согласованной политики в сфере труда;
- типологию производственных организаций, их структуры, механизмы функционирования и развития, особенности высокотехнологичного предприятия;
- проблемы управления мотивацией и стимулирования трудовой деятельности персонала высокотехнологичных организаций, совокупность факторов, влияющих на формирование удовлетворенности трудом и заинтересованности в его результатах;
- сущность руководства, функции и стили руководителя, качества, необходимые руководителю высокотехнологичного предприятия, современные методы их оценки;
- проблемы социальных, социально-трудовых и экономических конфликтов, способы и методы их предупреждения и разрешения, включая деловые переговоры;
- цели и задачи управления человеческими ресурсами как социальной системы на макро- и микроуровнях организации общества.

Уметь:

- анализировать состояние социальных процессов, протекающих в сфере труда и управления персоналом организации;
- дифференцировать особенности подходов к управлению персоналом высокотехнологичного предприятия;
- анализировать состояние системы управления персоналом высокотехнологичного предприятия;
- анализировать деятельность основных субъектов управления персоналом высокотехнологичного предприятия;

Владеть:

- методами анализа закономерностей социальных процессов, протекающих в управления персоналом в контексте жизнедеятельности человека и общества, а также применительно к конкретной организации;
- методами разработки стратегии и тактики компании в области управления персоналом высокотехнологичного предприятия;

- методологией оценки состояния системы управления персоналом высокотехнологичных организаций, влияния системы управления персоналом на экономическую и социальную эффективность работы организации;
- базовыми навыками разработки мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в высокотехнологичных предприятиях;

Иметь опыт:

- анализа состояния системы управления персоналом современной организации
- использования навыков и умений практической работы в области управления персоналом для решения актуальных задач управления инновационной деятельностью высокотехнологического предприятия;
- разработки новых методов отбора персонала, выявления потенциальных проблем его развития.

Форма обучения: очная

IV. Формы контроля

Контроль за освоением дисциплины осуществляется в каждом дисциплинарном разделе отдельно.

Текущий контроль проводится на основе посещаемости лекций и семинаров; подготовленности студентов к учебным занятиям, выполнения заданий для самостоятельной работы, активности студентов на семинарах: выступлений, ответов на вопросы, постановки вопросов; участия в учебных дискуссиях, решениях case-study.

Рубежный контроль: контролируемая самостоятельная работа студентов (КСР) и защиты группового проекта программы социологических исследований «Фасилитация команды как способ реализации групповых решений».

КСР направлена на определение знаний студентами основных теоретических подходов по дисциплине, знаний теорий мотивации, основ научной организации труда. Форма отчетности – письменная работа.

Выполнение группового проекта предполагает наличие отчета и подготовки мультимедийной презентации. Отчет включает в себя Программу (основные положения структуры программы) и Инструментарий (Анкету социологического опроса).

Итоговая аттестация в 1 семестре – зачет в форме устного опроса.

Результаты текущего контроля и итоговой аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Глобальные векторы развития руководителя 21 века: Коуч-Фасилитатор-Модератор-Медиатор» осуществляется в соответствии с Приложением 1.

V.Объём дисциплины и виды учебной работы

Объем курса – 72 часа, 2 зачетные единицы, в том числе 36 часов – аудиторная нагрузка, из которых 8 часов – лекции, 28 часа – семинары, 36 часов – самостоятельная работа студентов. Изучается на 1 курсе (2 семестр), итоговая форма отчетности – зачет.

Вид учебной работы	Всего часов
Контактные занятия (всего)	36

В том числе:	-
Лекции	8
Практические занятия (ПЗ)	-
Семинары (С)	28
Лабораторные работы (ЛР)	-
Самостоятельная работа (всего)	36
В том числе:	-
Домашние задания	10
Реферат	8
Подготовка к опросу	6
Подготовка к тестированию	2
Подготовка к контрольной работе	2
Контролируемая самостоятельная работа студентов (КСР)	2
Защита группового проекта	2
Вид промежуточной аттестации	
Зачет	2
Общая трудоемкость (часы)	72
Зачетные единицы	2

VI. Структура и содержание дисциплины «Глобальные векторы развития руководителя 21 века: Коуч-Фасилитатор-Модератор-Медиатор»

Раздел 1. Коучинг- новый подход к управлению

Тема 1.1 Коучинг как инструмент недирективного управления

История возникновения коучинга. Почему коучинг в управлении стал популярным в 21 веке? Цели и основные принципы бизнес-коучинга. Мировые результаты внедрения бизнес-коучинга в работу компаний. Чем отличается руководство в стиле коучинг от традиционного руководства? Что дает бизнес-коучинг в области повышения качества руководства? Ключевое отличие бизнес-коучинга в управлении персоналом от других методов руководства. Виды и форматы коучинга. Цели и задачи коучинга. Принципы коучинга по Эриксону.

Тема 1.2. Технологии коучинга

Как направить сотрудника к ориентации на цели и результаты посредством эффективных вопросов. Переход руководителя от роли консультанта к роли эксперта по вопросам. Работа с сопротивлением сотрудников. Эффективная самодифференциация коуча. Развитие личного присутствия в коучинге. Работа с триангуляцией в коучинге. Механизм формирования треугольников. Выявление особенностей индикаторов состояния контакта. Виды подстроек в коучинге. расспроса в коучинге. Типы вопросов. Ведение клиента с помощью вопросов. Технологии задавания эффективных вопросов. Вопросы, направленные на построение результата – эффективные инструменты для изменений. Вопросы по развитию видения -инструменты для создания энергии и приверженности видению. Как повысить мотивацию сотрудника с помощью эффективных вопросов. Ключевые аспекты формулировки результата. Шкалирование.

Тема 1.3. Структура коучинговой сессии

Элементы эффективной коучинг беседы. Установление Раппорта. Критерии Раппорта. Эффективный контракт, временные рамки, SMART- Цели. Рамка конечного результата. Планирование Цели. Процедуры построения ресурсов: инструменты построения видения будущих достижений. Использование шкалы для прояснения целей и повышения мотивации. Завершение беседы и планирование первых шагов. Подведение итогов, заполнение руководителями плана личного развития навыков управления в стиле коучинг.

Тема 1.4. Модели коучинга. Инструменты коучинга

Модель GROW. Основные Этапы и основные вопросы модели. Инструменты. Погружение в образ будущего. Запускающие волшебные вопросы. «Как если бы?» Шкалирование. Ценностный образ Себя. Колесо баланса. Упражнения со Стейкхолдерами. Менторы. Упражнение «Уолта Диснея». Модель SCORE Модель используемая для сбора информации и описания причинно - следственных связей опыта. Техники для решения конкретных задач клиента. Самокоучинг. Упражнения для самокоучинга. Техника Стива Джобса.

Раздел 2. Технологии фасилитации

Тема 2.1. Фасилитация и Фасилитатор

Фасилитация – современный подход решения бизнес-задач. Основные принципы и правила работы фасилитации. Когда уместна фасилитация. Понятие фасилитации и фасилитатора, основные отличия фасилитатора от тренера/коуча/консультанта/наставника. Принципы и правила работы фасилитации. Роль и обязанности фасилитатора. Компетенции фасилитатора.

Тема 2.2. Фасилитационная сессия.

Фасилитативный стиль. Умение слышать. Техники уважительного отношения ко всем точкам зрения. Снятие запроса на фасилитационную сессию, пирамида целей сессии и понимание конечного результата сессии. Алгоритм фасилитационной сессии PinPoint. Структура фасилитационной сессии. Сбор идей. Стекинг.. Ободрение. Уравновешивание. Поиск точек соприкосновения. Слушание при наличии своей точки зрения. Умение формулировать вопросы, как основная компетенция фасилитатора. Метод построения консенсуса. Основные сложности при проведении фасилитационной сессии.

Тема 2.3. Методы фасилитации

Метод сфокусированной беседы (ОРИП). Практика проектирования сценариев и проведения фасилитационной сессии. Как разогреть группу. Точные, ясные и осмысленные указания. Стартовый набор инструментов и методов для начинающего фасилитатора. Метод «желтые страницы». Метод «мозгового штурма», Метод графической фасилитации. Метод «обратный мозговой штурм». Метод «анализ силового поля»; Метод «групповое исследование». Метод «поток идей». Метод «ретроспектива». Метод «world-safe». Сферы применения, возможности и ограничения разных методов

Тема 2.4. Особенности проведения фасилитации под различные задачи

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

Сессия стратегического планирования. Сессия по разработке миссии, ценностей, корпоративной культуре. Форсайт-сессии. Проблемно-инновационный семинар для выработки инновационных решений. Групповой анализ ситуации и разработки решений актуальных проблем. Организация и сопровождение групповой работы на конференциях, дилерских слетах, корпоративных совещаниях и сессиях. Фасилитация в бизнес-тренинге. Обсуждение инструментов для вовлечения клиентов, улучшение обсуждений и построения совместной командной работы.

Раздел 3. Технологии модерации

Тема 3.1. Модерация и модератор

Когда уместна модерация. Роль и обязанности модератора. Принципы и правила работы модератора. Компетенции модератора. Цели модерации. Задачи модерации. Технология модерации в управлении. Технология модерации в тренингах Модерационные техники и их особенности в управлении, при проведении тренингов, при проведении совещаний, при проведении стратегических сессий,

Тема 3.2. Требования и правила модерации.

Шаги модерации: от установочного этапа до результата. Инструментарий модерации: специальная постановка вопросов и задач, перекрестные таблицы, рейтинги и пр. Аналитика в процессе. Роль модератора. Необходимое материально-техническое оснащение: что когда использовать и где приобрести. Овладение инструментами модерации: специальная постановка вопросов и задач, перекрестные таблицы, рейтинги и пр. Работа с кейсами.

Тема 3.3. Особенности проведения модерации под различные задачи

Применение модерации в стратегических сессиях. Применение модерации в тренингах. Применение модерации в совещаниях. Применение модерации в дискуссиях. Разработка собственного плана модерации. Обсуждение и советы по усовершенствованию. Оценка с точки зрения «затраты – эффективность»

Раздел 4. Технологии медиации

Тема 4.1. Медиация и медиатор

Медиация- важная компетенция современного руководителя. Процедура медиации. Подготовка к процедуре медиации. Результат процедуры медиации. Деятельность медиатора на профессиональной основе. Области применения медиации: как процедуры альтернативного разрешения споров и как услуги широкого профиля

Тема 4.2. Когнитивно-поведенческий подход в медиации

Типы реагирования на конфликт: уход, агрессия, оптимальное разрешение, и их анализ с позиций когнитивно-поведенческих теорий. Модель «когнитивного мониторинга» конфликтной ситуации. Работа с мотивационно-когнитивными искажениями в переговорах.

Когнитивно-поведенческая модель медиации. Отработка Модели «когнитивного мониторинга» конфликтной ситуации. Работа с мотивационно-когнитивными искажениями в переговорах. Выработка когнитивно-поведенческой модели медиации.

Отработка техник Медиации

Тема 4.3. Основы конфликтологии и переговоров в деятельности руководителя

Конфликтное регулирование в качестве альтернативы. Определение областей применения медиации: как процедуры альтернативного разрешения споров и как услуги широкого профиля.

Ведение медиативного процесса. Анатомия конфликта. Переговоры. Работа с интересами сторон. Стратегия удержания позиции медиатора «БОН». Фасилитация разрешения давнего конфликта. От враждебности к партнерству.

Разделы дисциплин и виды занятий (ак. часы)

№	Тема занятия	общ. труд.	аудиторные			СРС
			всего	Лекции	Семинары	
Раздел 1. Коучинг- новый подход недерективного управления						
1	1.1.Коучинг как инструмент недерективного управления	4	2	1	1	2
2	1.2.Технологии коучинга	6	4	1	3	2
3	1.3.Структура коучинговой сессии	6	2	-	2	4
4	1.4.Модели коучинга. Инструменты коучинга	6	2	-	2	4
5	Раздел 2. Технологии фасилитации					
6	2.1.Фасилитация и Фасилитатор	4	2	1	1	2
7	2.2. Фасилитационная сессия	6	4	1	3	2
8	2.3. Методы фасилитации:	6	4	-	4	2
9	2.4. Особенности проведения фасилитации под различные задачи	4	2	-	2	2
10	Раздел 3.Технологии модерации					
11	Тема 3.1. Модерация и модератор:	4	3	1	2	1
12	Тема 3.2. Требования и правила модерации:	4	3	1	2	1
13	Тема 3.3. Особенности проведения модерации под различные задачи:	6	2	-	2	4
14	Раздел 4. Технологии медиации					
15	Тема 4.1. Медиация и медиатор	4	2	-	2	2
16	Тема 4.2. Когнитивно-поведенческий подход в медиации	4	2	1	1	2

17	Тема 4.3. Основы конфликтологии и переговоров в деятельности руководителя	6	2	1	1	4
18	Итоговая аттестация: зачет	2				
19	ВСЕГО	72		8	28	34

VII. Образовательные технологии

В процессе освоения дисциплины «Глобальные векторы развития руководителя 21 века: Коуч-Фасилитатор-Модератор-Медиатор» используются следующие образовательные технологии:

1. Стандартные и нестандартные методы обучения:

- лекции;
- семинары;
- коуч-сессии;
- фасилитационные сессии;
- письменные или устные домашние задания;
- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к семинарам, выполнение указанных выше письменных работ.

2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

А. Образовательные технологии:

- проведение лекционных занятий дискуссионного формата с использованием мультимедийных технологий;
- использование проблемно-ориентированного междисциплинарного подхода посредством кейс-технологий;
- применение интерактивных обучающих технологий: групповые дискуссии, круглые столы;
- использование творческих заданий (эссе) и разработка индивидуальных и групповых проектов;
- групповые и индивидуальные проекты, направленные на освоение основных технологий в области управления персоналом высокотехнологичного предприятия;

Б. Научно-исследовательские технологии:

- стимулирование поиска дополнительной информации для подготовки к групповым дискуссиям по темам дисциплины;
- стимулирование работы студентов с материалами периодических изданий; интернет-источников; международных научных электронных баз для поиска информации о современной управленческой практике; новейших направлениях в области социологии труда и предпринимательства.

Методика проведения занятий: курс является интерактивным, практико-ориентированным, предполагает активное включение в лекции дискуссионного формата, выполнение и обсуждения индивидуальных и групповых творческих заданий, мини-дискуссий, разбор кейсов и видео-материалов и т.д.

VIII. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины

А) Основная литература:

1. Бенс И. Фасилитация для консультантов. – М. Imper Group. 2019.-255с.
2. Вилкинсон М. Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами – М.: Альпина Паблишер, 2019.- 515с.
3. Голви Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала.- пер.-М.: Манн, Иванов, Фарбер, 2019.-304 с.
4. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки тренера коучей. М.: Хорошая кн., 2015.- 275с.
5. Боровикова Н. В. Модерация — конструктор изменений для вашего бизнеса. СПб.: БХВ-Петербург, 2017.
6. Искусство сфокусированной беседы. 100 способов доступа к групповой мудрости. Перевод.под. Ред. Брайана Стенфильда.- Канада, 2018.- 215 с.
7. Кейнер С. Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения. М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2018.
8. Консультирование и коучинг персонала в организации. Учебник и практикум. /Под ред Н.В.Антоновой, Н.Л.Ивановой. М.: Юрайт, 2015. с. 145-149.
9. Первушин, В. А. Практика управления инновационными проектами. Учебное пособие / В.А. Первушин. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2015. - 208 с.
10. Кристина Тишина. 45 инструментов фасилитатора. Техники организации групповой работы© Кристина Тишина, 2018.-230 с.
11. О’Нил М.Б. Коучинг руководителей: твердость и открытость. Системный подход в привлечении руководителей к решению их проблем. М.: МАК, 2005, с.149-167.
12. Пулар Жан-Филипп. Статья Фасилитатором– М. Imper Group. 2019.-200с.

6.2. Дополнительная литература:

1. Вайнберг Дж. Закон малинового варенья и еще 103 секрета консалтинга. М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2014.
2. Кичаев А. Технологии достижения целей: PR-пособие в стиле коучинг. М.: ГроссМедиа, 2004г.
3. Майкл Маркуардт. Правильные вопросы- эффективный метод управления.Как лидеры находят оптимальные решения, задавая вопросы.-М: Омега, 2008.-240с.
4. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. СПб.: Речь, 2004
5. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: технологии глубинной фасилитации для бизнеса. М.: Альпина, 2018.
6. Рыбкин И.В. Коучинг социального успеха. М.: Изд-во «Институт общегуманитарных исследований», 2005. – 224 с.
7. Самоукина Н. В., Туркулец Н. Коучинг. Ваш проводник в мире бизнеса. М.: Питер, 2004
8. Сمارт Дж. К. Коучинг: Составьте программу эффективного тренинга. Реализуйте свои возможности в коучинге. Добейтесь выдающихся результатов от тренировок. СПб.: Нева, 2004.
9. Стороженко Г. Статья коучем президента: цели, к которым мы не боимся идти.-Ростовн/Д: Феникс,2019.-170с.
10. Уитворт Л., Г. Кимси-Хауз, Ф. С. Коактивный коучинг: новые методы коучинга, помогающие людям добиться успеха на работе и в жизни. М: Международный акад. коучинга: Центр поддержки корпоративного управления и

бизнеса, 2004.

11. Харрис Дж. Коучинг: личностный рост и успех. СПб.: Речь, 2003.

12. Первушин, В. А. Практика управления инновационными проектами. Учебное пособие / В.А. Первушин. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2015. - 208 с.

13. Кристина Тишина. 45 инструментов фасилитатора. Техники организации групповой работы © Кристина Тишина, 2018.-230 с.

14. Хомкин К.А. Инновационный проект: подготовка для инвестирования : науч. изд. М.: "Дело" РАНХиГС, 2015 - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50996.html>

15. Каллаур Г.Ю., Кузина О.В. Управление проектами. – М.: ФГБОУ ВО «РЭУ имени Г. В. Плеханова», 2016. – 130 с.

16. Каппелс, Томас М. Финансово-ориентированное управление проектами: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. - 383 с.

17. Кемп С. Управление проектами. Без мистики: пер. с англ - М.: Гиппо, 2010. – 372 с.

18. Мазур И. И. Управление Проектами. Учебник и практикум для академического бакалавриата, М.: Издательство Юрайт, 2015.

19. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОКР. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс] / А. Н. Павлов. - 4-е изд. - М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - 271 с.

20. Полковников А. В. Управление коммуникациями проекта // Статья — <http://www.projectmanagement.ru/mup.asp?mupid=22>.

21. Процессы управления и участники проекта // Статья. — <http://www.pmonline.ru/pm/processes/>.

22. Процессы управления проектами // Интернет-портал «ITeam». — Статья. — <http://www.iteam.ru/publications/project/section36/article337/>.

23. Разработка и внедрение системы управления проектами в ОАО "Ростелеком" // Статья. — <http://www.pmconsult.ru/service/list.html?pageid=13>

24. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК).

25. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: <http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm>

26. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ). Режим доступа: <http://uisrussia.msu.ru/is4/main.jsp>

27. Всероссийский институт научной и технической информации. Режим доступа: http://www2.viniti.ru/index.php?option=com_frontpage&Itemid=83

28. Библиографическая база данных «Вся Россия». Режим доступа: <http://www.nile.ru/> Сайт Российского Совета по международным делам. режим доступа: www.russiancouncil.ru (в разделе библиотека: электронные журналы). Режим доступа: http://russiancouncil.ru/spec/e-magazines/?active_id_10=35#top

29. www.pmprofy.ru – информационный портал профессионала управления проектами;

30. www.iteam.ru – информационный портал;

31. www.pmmagazine.ru – информационно-аналитический журнал;

32. www.pmppractice.ru – Группа компаний «Проектная ПРАКТИКА»;

33. www.pmexpert.ru - профессиональное управление проектами;

34. www.pmi.ru - Московское отделение Project Management Institute;

35. www.pmssoft.ru - группа компаний ПМСОФТ;

36. project.narod.ru - «Проекты – народу» Персональная страница экономиста;

37. www.cti-technologies.ru – полезная информация для руководителей и предпринимателей;

38. www.pmtoday.ru – управление проектами.
39. Информационно-аналитическое агентство ПРАЙМ. Режим доступа: <http://1prime.ru/>
40. Информационное агентство «Интерфакс». Режим доступа: <http://www.interfax.ru/>
41. Информационное агентство «Росбалт». Режим доступа: <http://www.rosbalt.ru/>
42. Информационное агентство REGNUM. Режим доступа: <http://www.regnum.ru/>
43. Информационное агентство ИТАР-ТАСС. Режим доступа: <http://itar-tass.com/>
44. Международное информационное агентство «Россия сегодня». Режим доступа: <http://ria.ru/>
45. Российская академия наук. Режим доступа: <http://www.ras.ru/>
46. Росстат (Федеральная служба государственной статистики). Режим
47. Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Европы Российской академии наук. Режим доступа: <http://www.ieras.ru/>
48. Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт мировой экономики и международных отношений Российской академии наук. Режим доступа: <http://www.imemo.ru/>

Рекомендуемые обучающие, справочно-информационные, контролирующие и прочие компьютерные программы, используемые при изучении дисциплины

№ п/п	Название рекомендуемых по разделам и темам программы технических и компьютерных средств обучения	Номера тем
1.	MS PowerPoint	2,10,11,14,15

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе изучения курса обучающиеся обязаны соблюдать дисциплину, вовремя приходить на занятия, делать домашние задания, осуществлять подготовку к семинарам и контрольным работам, проявлять активность на занятиях.

При этом важное значение имеет самостоятельная работа, которая направлена на формирование у учащегося умений и навыков правильного оформления конспекта и работы с ним, работы с литературой и электронными источниками информации, её анализа, синтеза и обобщения. Для проведения самостоятельной работы обучающимся предоставляется список учебно-методической литературы.

Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения занятий по дисциплине требуется аудитория, оборудованная компьютером и проектором, используемые для демонстрации презентаций, флипчартом и маркерами. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

**IX. Фонд оценочных средств
Темы курсовых работ:**

1. Коучинг и его роль в современной организации
2. Структура коуч-сессии
3. Как создать доверие с клиентом с помощью коуч-позиции

4. Коучинг- новый подход к управлению
5. Коучинг как инструмент недерективного управления
6. Чем отличается руководство в стиле коучинг от традиционного руководства.
7. Технологии коучинга в управлении персоналом
8. Как повысить мотивацию сотрудника с помощью эффективных вопросов
9. Модели коучинга. Модель GROW и Модель SCORE.
10. Инструменты коучинга.
11. Самокоучинг. Упражнения для самокоучинга.
12. Фасилитация – эффективная технология групповой работы
13. Динамика и принципы процесса фасилитации
14. Мозговой штурм- основной формат фасилитации
15. Модель ОРИП
16. Модель групповой эффективности
17. Особенности проведения Модерации.
18. Модерационные карты
19. Регламентированная фасилитация
20. Медиация – посредничество в разрешении спорной ситуации
21. Медиация – прогрессивный способ вмешательства в конфликт.
22. Стадии медиаторского процесса
23. Регламентированная медиация
24. Медиация и фасилитация при решении управленческих проблем.
25. Фасилитация в трудовых коллективах

Вопросы для текущего контроля и самостоятельной работы:

1. Состояние потока
2. Гремлины и работа с ними
3. Жизненный баланс
4. Метод мозгового штурма
5. Рефрейминг и работа с ним
6. Следование сценария клиента
7. Как сформировать доверие клиента
8. Эффективные вопросы.
9. Модальности восприятия
10. Виды осознанности
11. Обязательство и ответственность для сбалансированной жизни

12. Когда уместна и неуместна фасилитация
13. В чем состоят особенности фасилитатора.
14. Этапы фасилитационной сессии
15. Инструменты для проведения фасилитационной сессии
16. Секреты достижения консенсуса
17. Чеклист для начала сессии
18. Инструменты фасилитации
19. Секреты по сбору информации
20. Секреты управления не продуктивными состояниями.
21. Секреты поддержания энергии
22. Фасилитация малых групп
23. Фасилитация больших групп
24. Фасилитация конференций.
25. Процедура принятия решения.
26. Модерация и ее особенности в работе с группами.
27. Личность Модератора
28. Форсайты как метод модерации большими группами по работе с будущим
29. Задачи управленческих сессий в модерационном стиле
30. Медиация-посредничество в разрешении спорной ситуации
31. Медиация – прогрессивный способ разрешения конфликтных ситуаций.
32. Стадии медиативного процесса
33. Стратегии разрешения конфликтов.
34. Регламентивная медиация
35. Медиация в разрешении трудовых конфликтов.

Вопросы к зачету:

1. Коучинг как инструмент недерективного управления.
2. Коучинг как модель бизнес-консультирования
3. 4 главных вопроса коучинга.
4. Технологии коучинга в управлении персоналом
5. Структура коуч-сессии
6. Как создать доверие с клиентом с помощью коуч-позиции
7. Чем отличается руководство в стиле коучинг от традиционного руководства.
8. Как повысить мотивацию сотрудника с помощью эффективных вопросов

9. Модели коучинга. Модель GROW и Модель SCORE.

10. Инструменты коучинга.
11. Самокоучинг. Упражнения для самокоучинга.
12. Фасилитация – эффективная технология групповой работы
13. Динамика и принципы процесса фасилитации
14. Мозговой штурм- основной формат фасилитации
15. Модель ОРИП
16. Модель групповой эффективности
17. Особенности проведения Модерации.
18. Модерационные карты
19. Регламентированная фасилитация
20. Медиация – посредничество в разрешении спорной ситуации
21. Медиация – прогрессивный способ вмешательства в конфликт.
22. Стадии медиаторского процесса
23. Регламентированная медиация
24. Медиация и фасилитация при решении управленческих проблем.
25. Фасилитация в трудовых коллективах
22. Фасилитация малых групп
23. Фасилитация больших групп
24. Фасилитация конференций.
25. Процедура принятия решения.
26. Модерация и ее особенности в работе с группами.
27. Личность Модератора
28. Форсайты как метод модерации большими группами по работе с будущим
29. Задачи управленческих сессий в модерационном стиле
30. Медиация-посредничество в разрешении спорной ситуации
31. Медиация – прогрессивный способ разрешения конфликтных ситуаций.
32. Стадии медиативного процесса
33. Стратегии разрешения конфликтов.
34. Регламентивная медиация
35. Медиация в разрешении трудовых конфликтов.

Тест:

1. Что такое "фасилитация"?

А) Управление групповым обсуждением в недирективном стиле

Б) Передача управленческих функций от руководителя к сотрудникам

В) Принуждение работника к труду

2. В чем состоит роль фасилитатора в недирективном обсуждении?

А. Указать участникам обсуждения верное решение проблемы

Б. Помочь людям договориться

В. Провести развивающую беседу с сотрудником

3. Что такое нейтральность фасилитатора?

А. Отсутствие знаний по теме обсуждения

Б. Безоценочное восприятие участников обсуждения и их идей

В. Умение не вмешиваться в организацию процесса обсуждения

Г. Умение не оценивать эффективность процесса обсуждения

4. Какая последовательность этапов рабочей фазы фасилитационной сессии является верной?

А. Начало, Планирование действий, Завершение

Б. Планирование действий, Проектирование решений, Прояснение целей

В. Прояснение\погружение, Проектирование решений, Планирование действий

Г. Проектирование решений, Планирование действий, Прояснение\погружение

5. Выберите наиболее верное утверждение:

А. Фасилитация – это процесс, идущий по заранее подготовленному плану

Б. Фасилитатор никогда не работает по плану, он всегда следует за группой

В. Фасилитатор ориентируется на заранее подготовленный план, но может отступить от него

6. Какие инструменты фасилитации Вам знакомы?

А. Мировое кафе (World-cafe)

Б. Открытый карточный опрос (Open card call, Опрос с помощью модерационных карт)

В. Множественное голосование (Множественный выбор, Multiple Choice, "голосование точками")

Г. Ни один из перечисленных

7. Можно ли проводить фасилитационную сессию он-лайн?

А. Да, но только с числом участников не более 10-12 человек

Б. Да, можно

В. Нет, это невозможно в принципе

8. Медиатор – это ...

Независимое юридическое лицо, привлекаемое сторонами спора в качестве посредника для содействия в выработке ими решения по существу спора.

Заинтересованное физическое лицо, привлекаемое сторонами в качестве посредника в урегулировании спора для содействия в выработке сторонами решения по существу спора.

Независимое физическое лицо, привлекаемое сторонами в качестве посредника в урегулировании спора для содействия в выработке сторонами решения по существу спора.

9. Медиация как метод урегулирования спора – это ...

Четко структурированный метод посредничества в разрешении спора, где третья сторона — посредник-медиатор — сохраняет нейтральность.

Метод третейского урегулирования спора при участии третейского судьи.

Метод, позволяющий разрешить конфликт по существу в арбитражном суде.

10. Не относится к основной социальной роли медиатора:

Разрешение спора по существу.

Консультационная деятельность.

Организация общений между конфликтующими участниками переговоров.

11. Кто разрабатывает пути решения конфликта?

Медиатор.

Прокурор.

Стороны конфликта.

12. Медиация не может применяться:

К коллективным трудовым спорам.

К корпоративным спорам.

К спорам, возникающим из гражданских правоотношений.

13. Процедура медиации применяется:

К коллективным трудовым спорам.

К спорам, затрагивающим права и законные интересы третьих лиц.

К спорам, возникающим из семейных правоотношений.

14. Какая идея лежит в основе коучинга?

А. нанеси на карту человека новый маршрут и у него всегда будет цель

Б. человек это факел, который нужно зажечь

С. человек это сосуд, который важно заполнить качественной информацией

15. Какие базовые направления в коучинге принято выделять в настоящее время?

- А. корпоративный коучинг, бизнес-коучинг
- Б. лайф-коучинг, корпоративный коучинг.
- В. бизнес-коучинг, лайф-коучинг, корпоративный коучинг
- С. бизнес-коучинг, лайф-коучинг

16. Кем в бизнес-менеджмент был введен в начале 90-х годов термин "коучинг"?

- А. Томас Дж. Леонард
- Б. Джоном Уитмором
- В. Тимоти Голви
- С. Роберт Дилтс

17. На чем фокусируется коучинг?

- А. на мотивации
- Б. на прошлых отношениях клиента
- В. на травмах клиента
- С. на целях и потребностях сотрудника

18. Какой пункт в модели GROW в коуч сессии сотрудника можно совместить с корпоративной задачей?

- А. при обсуждении возможностей
- Б. при обсуждении рисков
- В. при обсуждении мотивации
- С. при обсуждении итогов

19. Назовите работу Т. Голви, в которой он выделяет несколько разновидностей обратной связи

- А. «Работа как внутренняя игра»
- Б. «Работа как отражение внутреннего мира»
- В. «Игры разума»
- С. «Игры в которые играют люди»

20. Перечислите составляющие коуч-позиции:

- А. Доверие
- Б. Безоценочность
- В. Недирективность
- С. Метапозиция.
- Е. Все вышеперечисленное.

Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения

1. Устный опрос (По всем разделам дисциплины). Преподаватель ставит студентам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя, таким образом, степень его усвоения.

2. Семинар пресс-конференция «Достоинства и недостатки технократического и гуманистического подхода к управлению персоналом». Семинар-пресс-конференция является одной из разновидностей семинара-обсуждения докладов. Студенты находят примеры организаций, использовавших технократический и гуманистический подходы к управлению персоналом (в группах по 3-4 человека). Они всесторонне изучают проблему и выделяют докладчика для изложения тезисов. После первого доклада участники семинара задают вопросы, на которые отвечают докладчик и другие члены экспертной группы. Вопросы и ответы составляют центральную часть семинара. На основе вопросов и ответов разворачивается творческая дискуссия, итоги которой подводят сначала докладчик, а затем преподаватель. Аналогичным образом обсуждаются примеры, найденными другими группами. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения темы, оценивает работу экспертных групп, определяет задачи самостоятельной работы.

3. Дискуссия «Управление человеческими ресурсами в сфере труда на макро- и микроуровнях»: достоинства и недостатки авторитарного и коллегиального стилей руководства». На основе самостоятельной работы, предполагающей анализ учебной литературы; мнений российских и зарубежных социологов, управленцев студенту необходимо сформулировать и аргументировать свою точку зрения на следующие вопросы: в чем достоинства коллегиального стиля руководства?

Чем обуславливается применение авторитарного стиля руководства. Как влияет неопределенность факторов внешней и внутренней среды организации на выбор стилей руководства?

Концепция дискуссии: студенты делятся на 2 части: одна половина презентует аргументы «за» позицию использования авторитарного стиля руководства, другая – «против». Следующим этапом вырабатывается коллективная позиция по поставленным вопросам.

4. Кейс: «Причины социальных, социально-трудовых конфликтов в обществе»

В одной из телевизионных передач¹ 20 сентября 2015 на ведущем канала телевидения России телезрителям предлагалась мысль, что «немотивированные драки и нападения становятся результатом сезонных депрессий». На это утверждение можно было бы и не обращать особого внимания, если бы обсуждение велось в узком кругу без широкого вынесения вопроса на всю страну. Но среди авторов были специалисты из Минздрава России, научного центра психического здоровья РАМН и др.

Суть содержания передачи сводилась к тому, что истоком, причиной агрессии, агрессивного поведения является сама агрессивная природа человека. (*Социально-биологическая парадигма. – прим. авт.*) Справедливости ради следует отметить, что авторы материала указывают и на то, что проявление агрессии связано с накоплением факторов, вызывающих неудовлетворенность (*условиями жизнедеятельности*, о чем и говорит *социально-психологическая парадигма – прим. авт.*): например, «человек наступил в лужу, потом ему отдавили ногу в общественном транспорте, потом .. накричал на работе начальник». «В результате может пострадать ни в чем не виновный человек»².

¹ «Немотивированные драки и нападения становятся результатом сезонных депрессий». 21.45. Воскресенье, 20 сентября 2015. Раздел: «Новости»

² «Немотивированные драки и нападения становятся результатом сезонных депрессий». 21.45. Воскресенье, 20 сентября 2015. Раздел: «Новости».

Вопрос для анализа. Используя теоретические и методические знания, полученные в ходе усвоения вопросов темы «Трудовые конфликты», студенты должны оценить: насколько верно утверждение специалистов из Минздрава России, научного центра психического здоровья РАМН о том, что причиной конфликтов, агрессии, агрессивного поведения является сама агрессивная природа человека?

5. Дискуссия. «Способы урегулирования трудовых конфликтов».

Предварительно студенты в ходе самостоятельной работы подбирают статьи, примеры из практики организаций, касающиеся способов урегулирования трудовых конфликтов, вырабатывают и аргументируют свою позицию по поставленному вопросу, а затем в ходе проведения семинара обмениваются точками зрения, критикуют аргументацию друг друга, вырабатывают консолидированную точку зрения по поставленному вопросу.

6. Задание «Оценка состояния условий труда в организации»: Используя знания о методах оценке уровня механизации и автоматизации производства, студенты должны провести исследование по теме **«Оценка состояния условий труда в организации: уровень механизации и автоматизации производства»**

Студенты выступают в роли консультанта. За основу анализа выбирается крупная производственная компания (российская или зарубежная), уже имеющая опыт составления отчетов. Задача студентов проанализировать существующую отчетность, учесть опыт имеющихся стандартов по разработке отчетов и предложить рекомендации по совершенствованию организации и представления отчета. Необходимо учесть: предыдущий опыт, социо-экономическое положение в регионе, приоритетные направления социальной политики, опыт конкурентов. Результат оформляется в виде аналитической справки и мультимедийной презентации.

7. Задание «Оценка состояния условий труда в организации: оценка фактов нетрудоспособности работников»

Студенты выступают в роли консультанта. За основу анализа выбирается крупная компания (российская или зарубежная), уже имеющая опыт составления отчетов о фактах нетрудоспособности работников. Задача студентов проанализировать существующую отчетность, учесть опыт имеющихся стандартов по разработке отчетов и предложить рекомендации по совершенствованию организации учета фактов нетрудоспособности, включая факты производственного травматизма. Необходимо учесть: предыдущий опыт, социо-экономическое положение в регионе, приоритетные направления социальной политики, опыт конкурентов. Результат оформляется в виде аналитической справки и мультимедийной презентации.

8. Задание: Социологическое исследование «Удовлетворенность работников состоянием условий труда в организации».

Студенты выступают в роли исследователей. Задача студентов разработать программу и инструментарий социологического исследования по проекту «Удовлетворенность персонала состоянием условий труда в организации». Результат оформляется в виде анкеты социологического опроса

Приложение 1.

СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

№ п/п	СТРУКТУРА	Баллы по каждому модулю
1.	Оценка за активное участие в учебном процессе и посещение занятий: <div style="text-align: right;"> Всех занятий 5 Не менее 75% 4 Не менее 50% 3 Не менее 25% 2 </div> Итого: до 5	
2.	устный опрос в форме собеседования (УО-1) письменный опрос в виде теста (ПР-1) письменная контрольная работа (ПР-2) письменная работа в форме реферата (ПР-4) Контролируемая самостоятельная работа студентов (КСР) Защита группового проекта Итого:	10 10 10 5 5 5 45
3.	Зачёт	50
	ВСЕГО:	100

Пересчет на 5 балльную систему

2 (неудовлетворительно)	3 (удовлетворительно)	4 (хорошо)	5 (отлично)
< 50	50-64	65-84	85-100

Язык преподавания: русский.

Автор (авторы) программы: Зотова Ирина Васильевна, к.психол. наук, доцент ВШУИ МГУ имени М.В. Ломоносова.

Преподаватель (преподаватели): Зотова Ирина Васильевна, к.психол. наук, доцент ВШУИ МГУ имени М.В. Ломоносова.