

ИНСТИТУТ ЗАКОНОВЕДЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ВПА

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА, УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И
ЭКОНОМИКИ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
по дисциплине
«ТРЕНИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ»**

Направление подготовки: Управление персоналом
(квалификация (степень): «бакалавр»)

СОДЕРЖАНИЕ

Тематические планы.....	3
Планы семинарских занятий.....	5
Задания для самостоятельной работы.....	9
Перечень вопросов к зачету.....	12

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
по дисциплине «Тренинг-менеджмент»
для студентов очной формы обучения
по направлению Управление персоналом

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего	Количество аудиторных часов				Самостоятельная работа	Формируемые компетенции	
			Всего ауд. Час.	Количество часов по видам занятий					
				лекции	Семинар. Занятия	Практич. Занятия			Интерактив
1	Тема 1. «Управленческая деятельность и подготовка к ней менеджеров»	10	4	2	2	-	Деловая игра «Мозговая атака»	6	ОПК-9; ОПК-1; ПК-6; ПК-21
2	Тема 2. «Тренинг как эффективный метод интерактивного обучения»	17	8	2	2	4	Деловая игра «Принятие групповых решений»	9	ОПК-9; ОПК-1; ПК-6; ПК-21
3	Тема 3. «Теории и концепции социально-психологического тренинга менеджеров»	19	6	2	2	2	Ролевые игры №1-4	13	ОПК-9; ОПК-1; ПК-6; ПК-21
4	Тема 4. «Организация тренинга менеджеров»	17	8	2	2	4	Ролевые игры №5-9	9	ОПК-9; ОПК-1; ПК-6; ПК-21
5	Тема 5. «Разработка программы тренинга»	15	10	4	2	4	Деловая игра «Эффективность проекта по обучению персонала»	5	ОПК-9; ОПК-1; ПК-6; ПК-21
6	Тема 6. «Технология тренинга основных коммуникативных навыков менеджеров»	17	8	2	2	4	Деловая игра-тренинг «Диалог»	9	ОПК-9; ОПК-1; ПК-6; ПК-21
7	Тема 7. «Коучинг в системе управления персоналом»	13	6	2	2	2		7	ОПК-9; ОПК-1; ПК-6; ПК-21
9	Зачет								
10	Всего	108	50	16	14	20		58	

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
по дисциплине «Тренинг-менеджмент»
для студентов заочной формы обучения
по направлению Управление персоналом

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего	Количество аудиторных часов					Самостоятельная работа	Формируемые компетенции
			Всего ауд. Час.	Количество часов по видам занятий					
				лекции	Семинар. Занятия	Практич. Занятия	Интерактив		
1	Тема 1. «Управленческая деятельность и подготовка к ней менеджеров»	14,5	0,5	0,5	-	-		14	ОПК-9; ОПК-1; ПК-6; ПК-21
2	Тема 2. «Тренинг как эффективный метод интерактивного обучения»	16	2	-	-	2	Деловая игра «Принятие групповых решений»	14	ОПК-9; ОПК-1; ПК-6; ПК-21
3	Тема 3. «Теории и концепции социально-психологического тренинга менеджеров»	14,5	0,5	0,5	-	-		14	ОПК-9; ОПК-1; ПК-6; ПК-21
4	Тема 4. «Организация тренинга менеджеров»	17	3	1	-	2	Рольевые игры №5-9	14	ОПК-9; ОПК-1; ПК-6; ПК-21
5	Тема 5. «Разработка программы тренинга»	16	2	1	1	-		14	ОПК-9; ОПК-1; ПК-6; ПК-21
6	Тема 6. «Технология тренинга основных коммуникативных навыков менеджеров»	15,5	1,5	0,5	-	1		14	ОПК-9; ОПК-1; ПК-6; ПК-21
7	Тема 7. «Коучинг в системе управления персоналом»	14,5	0,5	0,5	-	-		14	ОПК-9; ОПК-1; ПК-6; ПК-21
8	Зачет								
9	Всего	108	10	4	1	5		98	

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТРЕНИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ»

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Ботуз С.П. Интеллектуальные интерактивные системы и технологии управления удаленным доступом. Методы и модели управления процессами защиты и сопровождения интеллектуальной собственности в сети Internet/Intranet [Электронный ресурс]: учебное пособие/ С.П. Ботуз— Электрон. текстовые данные.— М.: СОЛОН-ПРЕСС, 2014.— 340 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26917.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература

1. Дорофеева Л.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Л.И. Дорофеева— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Научная книга, 2012.— 190 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/6305.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Интерактивные системы Scilab, Matlab, Mathcad [Электронный ресурс]: учебное пособие/ И.Е. Плещинская [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2014.— 195 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62173.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг [Электронный ресурс]/ Г.И. Марасанов— Электрон. текстовые данные.— М.: Когито-Центр, 2001.— 251 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15646.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Методика производственного обучения [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Л.Л. Молчан [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2015.— 192 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/67657.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Рот Ю. Межкультурная коммуникация. Теория и тренинг [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Ю. Рот, Г. Коптельцева— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 223 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16461.html>.— ЭБС «IPRbooks»

6. Рот Ю. Межкультурная коммуникация. Теория и тренинг [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Ю. Рот, Г. Коптельцева— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 223 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52663.html>.— ЭБС «IPRbooks»
7. Соснова М.Л. Тренинг коммуникативного мастерства [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ М.Л. Соснова— Электрон. текстовые данные.— М.: Академический Проект, 2017.— 266 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/36610.html>.— ЭБС «IPRbooks»
8. Трейон Мюллер Взрыв обучения [Электронный ресурс]: девять правил эффективного виртуального класса/ Мюллер Трейон, Мердок Мэттью— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 188 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/49289.html>.— ЭБС «IPRbooks»
9. Яремчук С.В. Методы активного социально-психологического обучения [Электронный ресурс]: учебное пособие/ С.В. Яремчук— Электрон. текстовые данные.— Комсомольск-на-Амуре: Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет, 2009.— 121 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22288.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Рекомендуемые периодические издания:

1. Бизнес журнал
2. Новый Бизнес
3. Деловая Тула
4. Деловые Вести

Тема 1. «Управленческая деятельность и подготовка к ней менеджеров»

1. Сущность, цели, задачи и методы менеджмента.
2. Организация как объект управления.
3. Личностно-деловые характеристики менеджера.
4. Оценка эффективности управленческой деятельности.
5. Влияние менеджмента на элементы, этапы и формы деловых коммуникаций.

Тема 2. «Тренинг как эффективный метод интерактивного обучения»

1. Специфика активных методов обучения, классификация тренингов.
2. Виды социально-психологического тренинга.
3. Оценка эффективности тренинга.

Тема 3. «Теории и концепции социально-психологического тренинга менеджеров»

1. Бихевиоральный подход.
2. Гуманистический подход и психоаналитический подходы.
3. Группаналитический подход.

Тема 4. «Организация тренинга менеджеров»

1. Формирование состава группы для тренинга.
2. Диагностическое интервью.
3. Функции тренера.

Тема 5. «Разработка программы тренинга»

1. Технология создания программы тренинга.
2. Начальный этап проведения тренинга: цели, задачи, инструменты.
3. Рабочий этап проведения тренинга: основные приемы и методы.

Тема 6. «Технология тренинга основных коммуникативных навыков менеджеров»

1. Невербальные средства общения.
2. Правила построения деловой беседы.
3. Конкретные технологии тренингов.

Тема 7. «Коучинг в системе управления персоналом»

1. Коучинг: сущность, виды и принципы.
2. Технология коучинга.
3. Авторские модели изменений с позиции коучинга.

Критерии оценивания выступления студентов на семинарском занятии

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Уровни освоения компетенции		
		пороговый («удовлетворительно»)	продвинутый («хорошо»)	высокий («отлично»)
Выступление студентов на семинарском занятии ¹	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися. Оценочное средство, позволяющее включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения	студент воспроизводит термины и основные понятия, их определения, объясняет события и явления на основе имеющихся знаний, владеет методологией учебной дисциплины студент аргументировано высказывает свою точку зрения, отвечает на вопросы, не выдвигает новых идей, действует в рамках известной парадигмы	студент сопоставляет факты, события, явления, выявляет взаимосвязь между ними на основе имеющихся теоретических знаний и практических умений, определяет ключевые пункты студент аргументировано высказывает свою точку зрения, задает вопросы и отвечает на вопросы, способен выдвинуть несколько стандартных путей решения обсуждаемой проблемы	владеет системным подходом объяснения происходящих событий и явлений, предлагает новые пути, зачастую выходящие за рамки стандартов, решения поставленных задач, оценивает полученные результаты, свою работу студент активно участвует в обсуждении, аргументирует свои высказывания, формулирует проблемы, выдвигает нестандартные пути решения

¹ Комплексное оценочное средство, включающее в себя элементы коллоквиума и круглого стола, диспутов, дебатов

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ по дисциплине «ТРЕНИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ»

«Эффективность проекта по обучению персонала»

Источник: Володина Н. Ростом производительности труда – по увеличению численности персонала! - Справочник по управлению персоналом, 2010, № 3

1. Ситуация

В call-центре провайдера телекоммуникационных услуг работает 40 человек, которые в течение часа обрабатывают 550 звонков от клиентов.

Руководитель call-центра по результатам деятельности за прошедший период обратила внимание на то, что каждый час примерно 50 звонивших не дожидаются ответа оператора и кладут трубку. Увеличение количества звонков на 10 % по отношению к предыдущему периоду было связано с активизацией рекламной политики службы маркетинга и продаж.

Руководитель обратилась к директору по персоналу с просьбой подобрать четырех новых сотрудников, т. е. увеличить штат операторов на 10 %, обосновав свой запрос ежедневными потерями, которые несет компания, не имея возможности оказывать качественный сервис всем клиентам.

Статистика показывает, что на каждые 10 позвонивших человек трое совершают покупку и приносят компании в среднем по 1500 руб.

ЗАДАНИЕ 1: Выполнить расчет общих ежедневных и ежемесячных потерь организации из-за звонков без ответа (при условии, что продолжительность работы call-центра составляет 14 часов (с 8:00 до 22:00), а количество рабочих дней в месяце 21).

Аргументы руководителя подразделения были очень весомыми и подкреплялись экономическими расчетами, но директор по персоналу решила проанализировать, насколько эффективно работают сегодня сотрудники call-центра, отвечает ли их фактическая производительность требуемой.

Согласно внутренним стандартам, которые были утверждены в компании в так называемые докризисные времена, 1 человек должен в час обработать в среднем 15 входящих звонков, продолжительность каждого составляет около 4 минут.

ЗАДАНИЕ 2: Выполнить расчет числа звонков, которые должны обслуживать в час сотрудники call-центра.

После проведенного внутреннего аудита, который включал наблюдение за деятельностью сотрудников, хронометраж их рабочего дня, индивидуальные беседы с половиной персонала подразделения, а также звонки в качестве «тайного звонящего» (Mystery Caller), HR-директор приняла решение провести обучение сотрудников с целью развития их профессиональных компетенций. Программа была составлена на основании данных, выявленных в ходе аудита, и включила информационные блоки о продукте, алгоритме работы с корпоративной базой данных, технологиях взаимодействия со сложными клиентами.

Обучение провели в течение месяца в выходные дни в двух группах по 20 человек, пригласив независимого тренера-консультанта. На обоих тренингах присутствовала менеджер по персоналу.

Следующим шагом стал расчет показателей, характеризующих результат принятого решения.

Оценивание самостоятельной работы осуществляется путем проверки записей в рабочих тетрадях с использованием следующих критериев, которые приведены в Таблице 1

Критерии оценки самостоятельной работы

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Уровни освоения компетенции		
		пороговый («удовлетворительно»)	продвинутый («хорошо»)	высокий («отлично»)
Выполнение заданий	Дидактический комплекс, предназначенный для самостоятельной работы обучающихся и позволяющий <u>оценивать уровень усвоения</u> ими <u>учебного материала</u>	студент воспроизводит термины и основные понятия, их определения, объясняет события и явления на основе имеющихся знаний, владеет методологией учебной дисциплины	студент сопоставляет факты, события, явления выявляет взаимосвязь между ними на основе имеющихся теоретических знаний и практических умений, умеет выделять главное и второстепенное	студент владеет системным подходом объяснения происходящих событий и явлений, разрабатывает новые пути решения поставленных задач, оценивает полученные результаты, свою работу

Перечень вопросов для подготовки к зачету по дисциплине «Тренинг-менеджмент»

1. Менеджмент: сущность, задачи и принципы.
2. Методы менеджмента.
3. Организация как объект управления.
4. Место и роль менеджера в организации.
5. Характеристика личностно-деловых качеств менеджера.
6. Критерии и уровни эффективности управленческой деятельности.
7. Деловые коммуникации как категория менеджмента.
8. Активные методы обучения, сущность «тренинга».
9. Классификация тренингов.
10. Виды социально-психологического тренинга.
11. Оценка эффективности тренинга. Модель Киркпатрика.
12. Требования к тренингу менеджеров.
13. Бихевиоральный подход в тренинге менеджеров.
14. Гуманистический подход в тренинге менеджеров.
15. Психоаналитический подход в тренинге менеджеров.
16. Группаналитический подход в тренинге менеджеров.
17. Общие требования к времени, продолжительности и месту проведения тренинга.
18. Этап подготовки к тренингу: диагностика личностных особенностей участников тренинга.
19. Технология создания программы тренинга.
20. Начальный этап проведения тренинга: задачи и инструменты.
21. Типовые правила проведения тренинга.
22. Рабочий этап тренинга: основные методы обучения.
23. Технология тренинга «Самопрезентация менеджера».
24. Технология тренинга «Умение вести групповую дискуссию».
25. Технология тренинга «Умение вести деловую беседу».
26. Технология тренинга «Установление и поддержание контакта».
27. Невербальные средства общения.
28. Технология тренинга «Умение убеждать, использовать аргументацию».
29. Методы аргументации и контраргументации.
30. Коучинг в системе управления персоналом.

31. Сущность, принципы и классификация коучинга.
32. Технология коучинга.
33. Коучинг как процесс сопровождения организационных изменений.
34. Теория поля К. Левина.
35. Транзиционная модель изменения У. Бриджеса.
36. Модель изменения Д. Прохазка и К. Ди Клементе.

Методические и иные материалы по дисциплине «Тренинг-менеджмент» утверждены на заседании кафедры менеджмента, управления персоналом и экономики (секции управления персоналом) 24 августа 2017 г. (Протокол заседания кафедры № 1).