

**Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ»**

УТВЕРЖДАЮ:

Ректор

НОЧУ ВО « МУППИ»

_____ В.В. Борисова

подпись

«11» апреля 2024г.

**Дополнительная профессиональная программа
профессиональной переподготовки**

**«Современные инструменты и техники в краткосрочных тренинговых
программах: методология и технология бизнес-тренинга»**

256 часов

Квалификация «Бизнес -тренер»

Разработчик программы:
Дударев Валерий Викторович,
кандидат психологических наук

Москва – 2024

Раздел 1. «Общая характеристика программы»

1.1. Характеристика приобретаемой квалификации

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Современные инструменты и техники в краткосрочных тренинговых программах: методология и технология бизнес-тренинга» разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 952 и профессионального стандарта «Бизнес-тренер», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 26 августа 2024 г. № 418 н.

Основная цель вида профессиональной деятельности: Осуществление деятельности по формированию умений, отработке профессиональных навыков, передаче техник и технологий для решения организационных, управленческих и маркетинговых задач предпринимательской деятельности, проведение бизнес-тренингов в коммерческих организациях различной формы собственности различных сфер деятельности, применяющих различные системы налогообложения.

Функциональная карта вида профессиональной деятельности¹

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
А	Проведение бизнес-тренинга (по видам тренингов, по направлению, соответствующему сфере профессиональной деятельности, или по соответствующему продукту)	6	Планирование бизнес-тренинга	A/01.6	6
			Оценка уровня знаний, умений и навыков участников бизнес-тренинга	A/02.6	6
			Проведение бизнес-тренинга по формированию новых знаний, умений и отработке профессиональных навыков	A/03.6	6
			Оценка эффективности	A/04.6	6

¹ Таблица составлена на основании профессионального стандарта «Бизнес-тренер», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 26 августа 2024 года № 418 н

			бизнес-тренинга		
В	Методическое обеспечение и организация проведения бизнес-тренингов (по видам тренингов, по направлению, соответствующему сфере профессиональной деятельности, или по соответствующему продукту)	6	Разработка методических материалов для составления программ (сценариев) проведения бизнес-тренингов	В/01.6	6
			Разработка методических материалов для оценки уровня знаний, умений и навыков участников бизнес-тренингов	В/02.6	6
			Разработка методических материалов для проведения оценки эффективности бизнес-тренингов	В/03.6	6
			Организация подготовки и проведения бизнес-тренингов	В/04.6	6

Характеристика обобщенных трудовых функций

Проведение бизнес-тренинга (по видам тренингов, по направлению, соответствующему сфере профессиональной деятельности, или по соответствующему продукту)

1.2. Цель реализации программы

Цель реализации программы профессиональной переподготовки: сформировать у обучающихся компетенции, необходимые для выполнения вида профессиональной деятельности в области решения организационных, управленческих и маркетинговых задач предпринимательской деятельности, проведение бизнес-тренингов в коммерческих организациях различной формы собственности различных сфер деятельности, применяющих различные системы налогообложения.

Программа рассчитана на тренеров, корпоративных тренинг–менеджеров, HR-директоров и руководителей учебных центров, желающих повысить свою квалификацию и мастерство в области проведения бизнес–тренингов, а также

психологов и других специалистов с высшим образованием, решивших освоить эту профессию.

Программа предполагает профессиональную подготовку бизнес-тренеров и закладывает надежную основу для эффективного проведения любых тренингов в современных компаниях и организациях.

Программа обеспечивает системную подготовку специалистов, способных комплексно решать задачи обучения и развития персонала – разрабатывать и проводить любые бизнес-тренинги, отвечающие потребностям конкретной организации.

1.3. Индикаторы достижения результатов

<i>Знать – уметь</i>
<i>Знать:</i> - Нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие проведение бизнес-тренинга - Нормативные правовые акты и локальные нормативные акты, регулирующие порядок доступа к документации, содержащей персональные данные, государственную, коммерческую или иную охраняемую законом тайну - Нормативные правовые акты Российской Федерации в соответствующей сфере профессиональной деятельности (по видам бизнес-тренингов) - Основные знания в соответствующей сфере профессиональной деятельности (по видам бизнес-тренингов) - Основные методические и научные подходы к подготовке и проведению бизнес-тренингов - Методические материалы и рекомендации для процессов проведения бизнес-тренингов - Основные виды бизнес-тренингов - Технология бизнес-тренинга - Источники формирования компетенций - Особенности обучения взрослых - Техники коммуникации - Аккаунт-менеджмент - Системы управления взаимоотношениями с клиентами - Специализированные программные (компьютерные) продукты и информационные ресурсы, обеспечивающие работу в дистанционном формате - Этика делового общения - Специализированные программные продукты и информационные ресурсы для поиска и систематизации данных и информации - Инструменты визуализации информации <i>Уметь:</i> - Формировать предложение по проведению бизнес-тренинга коммуникации с руководством организации по вопросам проведения бизнес-тренинга - Консультировать руководителей и работников по вопросам проведения бизнес-тренинга - Применять методические рекомендации для планирования бизнес-тренинга - Осуществлять экономическое обоснование затрат на проведение бизнес-тренинга

(составлять бюджет бизнес-тренинга)

- Определять цели, задачи и прогнозировать результаты бизнес-тренинга для открытого бизнес-тренинга и (или) для проведения бизнес-тренинга в организации (в соответствии с требованиями заказчика)
- Производить анализ потребностей заказчика - его целей, задач и результата, ожидаемого от бизнес-тренинга (при заказе бизнес-тренинга организацией)
- Использовать стратегию взаимодействия с заказчиками (внедрять систему аккаунт-менеджмента)
- Использовать автоматизированные системы управления взаимоотношениями с клиентами
- Планировать организационные, материально-технические и методические ресурсы для проведения бизнес-тренинга
- Составлять (разрабатывать) программу бизнес-тренинга по методическим рекомендациям
- Использовать специализированные программные (компьютерные) продукты, предназначенные для работы в дистанционном формате
- Определять способы и варианты визуальной демонстрации информации в процессе проведения бизнес-тренинга, в том числе с использованием специализированных программных продуктов

1.4. Трудовые действия

Взаимодействие с заказчиком при получении заказа для проведения бизнес-тренинга в организации с целью сбора информации о целевой аудитории, количестве участников, цели, задачах, результате, датах и формате бизнес-тренинга
Проведение анализа требований (потребности) организации к проведению бизнес-тренинга на соответствующем уровне, в том числе с использованием методических рекомендаций
Поддержание взаимодействия с заказчиками с целью увеличения продаж бизнес-тренингов
Планирование бизнес-тренинга, определение темы, цели, задач, в том числе с использованием методических рекомендаций
Прогнозирование результата проведения бизнес-тренинга, в том числе с использованием методических рекомендаций
Планирование материально-технического обеспечения процесса бизнес-тренинга, в том числе с использованием методических рекомендаций
Планирование методического и визуального обеспечения проведения бизнес-тренинга (методические рекомендации, рабочая тетрадь, раздаточный материал, слайд-сопровождение, подготовленные листы флипчарта)
Составление (разработка) программы бизнес-тренинга, в том числе с использованием методических рекомендаций
Согласование программы бизнес-тренинга с заказчиком при заказе бизнес-тренинга организацией
Подбор информации для проведения бизнес-тренинга, в том числе с использованием методических рекомендаций
Подбор техник, инструментов, методов, практических заданий для проведения бизнес-тренинга, в том числе по методическим рекомендациям
Подбор учебно-методических материалов, также с применением специализированных программных продуктов для проведения бизнес-тренинга, в том числе с использованием методических рекомендаций
Выбор специализированных программных (компьютерных) продуктов и информационных ресурсов, обеспечивающих проведение бизнес-тренинга в дистанционном формате

Составление сценария бизнес-тренинга, в том числе с использованием методических рекомендаций
Передача знаний и навыков начинающему бизнес-тренеру и осуществление координации его деятельности при подготовке к бизнес-тренингу

1.5. Основные достоинства программы:

- Развиваются ключевые тренерские компетенции: системное мышление, поведенческая гибкость, эмоциональный интеллект, способность понимать организационный контекст, умение презентовать себя, владение основными инструментами и методами, умение влиять на других и «держат удар».
- Формируются основные тренерские навыки: способность точно определять потребности организации, четко формулировать цели тренинга и грамотное наполнять его адекватным бизнес-содержанием.
- Участники программы получают методические материалы, необходимые для проведения 7 наиболее востребованных бизнес-тренингов: коммуникации, продажи, переговоры, управление подчиненными и организацией, формирование команды, тайм-менеджмент, управление мотивацией.
- Практика самостоятельного проведения тренинговых блоков позволяет студентам освоить методику создания и адаптации тренинговых программ в соответствии с потребностями конкретного заказчика.
- Интерактивный формат занятий, обратная связь от членов группы и супервизия опытных профессионалов позволяет участникам почувствовать и развить свой уникальный тренерский стиль.

1.6. Категория обучающихся: На обучение принимаются лица с высшим образованием или студенты старших курсов. Программа рассчитана на тренеров, корпоративных тренинг-менеджеров, HR-директоров и руководителей учебных центров, желающих повысить свою квалификацию и мастерство в области проведения бизнес-тренингов, а также психологов и других специалистов с высшим образованием, решивших освоить эту профессию.

1.7. Форма обучения: очная с применением электронных образовательных ресурсов.

1.8. Режим занятий: 32 дня по 8 часов аудиторных занятий. Количество дней занятий в неделю может варьироваться под запрос групп обучающихся.

1.9 Трудоемкость программы: 256 часов.

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебный (тематический) план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и дисциплин	Аудиторные учебные занятия, учебные работы			Внеаудиторная работа	Формы контроля	Трудоемкость
		Всего ауд.,	Лекции	Практические занятия	с/р		

		час					
1.	Базовые тренерские умения и навыки (5 модулей)	50	30	20	40		90
1.1.	Бизнес-тренинг как форма обучения взрослых.	10	6	4	8	зачет	18
1.2.	Анализ потребностей в обучении и разработка программ обучения.	10	6	4	8	зачет	18
1.3.	Проведение бизнес - тренинга.	10	6	4	8	зачет	18
1.4.	Ключевые навыки бизнес-тренера	10	6	4	8	зачет	18
1.5.	Оценка эффективности бизнес-тренинга. Посттренинговое сопровождение.	10	6	4	8	зачет	18
2.	Проведение тематических тренингов (9 модулей)	102	48	54	46		148
2.1.	Техника продаж	12	6	6	6	зачет	18
2.2.	Ведение переговоров	12	6	6	6	зачет	18
2.3.	Работа в команде и формирование команды	12	6	6	6	зачет	18
2.4.	Управление конфликтами в организации	12	6	6	6	зачет	18
2.5.	Навыки мотивации	12	6	6	6	зачет	18
2.6.	Решение проблем и принятие управленческих решений	12	6	6	4	зачет	16
2.7.	Управление временем и делегирование полномочий	10	4	6	4	зачет	14
2.8.	Навыки эффективной презентации	10	4	6	4	зачет	14
2.9.	Коучинг и наставничество	10	4	6	4	зачет	14
	Итоговая аттестация	18				Защита ИАР	18
	Итого:	170	108	48	86		256

2.2. Планируемые результаты обучения.

По результатам освоения данной программы будут сформированы следующие компетенции:

Общие компетенции:

- способность работать с профессиональной литературой, анализировать информационные ресурсы;
- креативно подходить к разработке тренинговых (учебных) программ в соответствии с требованиями конкретной ситуации.

Профессиональные компетенции:

- знание основ теории организации и проведения тренинга по различным направлениям, как активного метода обучения взрослых людей;
- знание о целях и задачах, методах по организации и проведении тренингов по различным темам с персоналом организаций;
- умение организовать и провести тематический тренинг по известной схеме;
- умение использовать полученный материал для разработки своих тематических тренингов;
- проводить анализ эффективности тренинга;
- умение работать в группе с разными типами участников;
- умение проводить предтрениговую диагностику и посттрениговое сопровождение;
- умение подготовить необходимый методический материал для проведения тренинга.
- умение разрабатывать и проводить поддерживающие мероприятия

2.3. Рабочие программы модулей

1. Базовые тренерские умения и навыки (5 модулей)

1.1. Бизнес-тренинг как форма обучения взрослых.

Опыт участников тренинга, как учитывать опыт в процессе обучения. Использование опыта участников для достижения целей обучения. Концепция обучения взрослых. Отличия взрослых учащихся от учащихся-детей. Педагогика и андрагогика. Андрагогическая модель обучения. Обучающийся как «движущая сила» обучения. Учет особенностей взрослых людей при организации бизнес-обучения. Kolb's learning cycle, 1976, как основа построения обучающих программ для взрослых. Стадии модели (или цикла КОЛБА) Колба: опыт, рефлексия, теория, практика. Анализ и подведения итогов. Стили обучения взрослых людей. Значение стилей обучения для разработки и проведения бизнес-тренинга. Тест для определения стилей обучения. Общая характеристика стилей обучения: «активисты», «мыслители», «теоретики» и «прагматики». Сильные и слабые стороны различных стилей. Особенности и сложности в обучении взрослых людей. Особое внимание индивидуализации обучения.

Тренинг (англ. *training* от *train* — обучать, воспитывать) — как метод активного обучения, направленный на развитие знаний, навыков и социальных установок, использующий интерактивные технологии и методы, реализующие принципы обучения взрослых, учитывающие требования андрагогической модели обучения.

Бизнес-тренинг (и его наиболее характерная разновидность, — корпоративный тренинг), как развитие навыков персонала для успешного выполнения бизнес-задач, повышения эффективности производственной деятельности, управленческих взаимодействий.

Главная задача бизнес образования. Характерные черты бизнес-образования и его отличия от традиционного обучения:

- научение в отличие от изучения, изучения особенностей конкретных ситуаций и задач,
- ведущая роль процесса обучения, различающиеся роли преподавателей, обучающийся как субъект, который контролирует степень достижения поставленных целей, ориентация на формирование конкретных умений и навыков. Эффективность различных методов обучения взрослых.

1.2. Анализ потребностей в обучении и разработка программ обучения.

Системный подход к обучению: предтренинговая диагностика, подготовка тренинга, проведение тренинга, посттренинговое сопровождение, оценка эффективности тренинга. Предтренинговая диагностика, ее задачи. Подбор оптимальных инструментов для предтренинговой диагностики, критерии оптимальности. Методы сбора и обработки информации. Интервью, вопросники, наблюдение, обсуждение в группе, документы, тайный покупатель.

Преимущества и трудности разных методов. Проведение анализа потребностей в обучении. Уровни анализа потребностей в обучении. Потребность на индивидуальном, групповом и организационном уровне. Виды предтренинговой диагностики.

Всесторонний анализ. Анализ ключевых задач. Проблемно-ориентированный анализ. Использование результатов анализа потребностей в обучении для формирования плана обучения.

Понятие компетенций. Пять типов базовых качеств составляющих компетенцию: мотивы; психофизиологические особенности; Я-концепция; знания; навыки. Принципы формулирования компетенций.

Использование технологий ассесмент - центра на этапе предтренинговой диагностики. Основы моделирования и проведения ассесмент центра. Возможные цели ассесмент-центра. Факторы, обеспечивающие надежность оценок. Уровни компетенций. Примеры для ассесмент центра: задание, бланк наблюдения, сводный журнал наблюдений, отчет по результатам.

Разработка программы тренинга и составление сценария. Расстановка приоритетов. Девять основных принципов. Написание программы тренинга. Ключевые блоки тренинга и их наполнение. Написание сценария тренинга. Использование технических средств, организация помещения - лошадиная подкова, Т – Образный стол, прямоугольный стол, классная комната, театр, круглые столы.

Расстановка приоритетов. Закон кризиса Фланогана. Распределение времени на тренинге. Основные принципы составления раздаточных материалов. Типичные ошибки в составлении раздаточных материалов. Этические принципы в работе тренера.

1.3. Проведение бизнес - тренинга.

Применение форм активности на различных этапах тренинга. Задачи и принципы проведения упражнений – “ледокола”, ролевой игры, деловой игры, ситуационной задачи, эннерджайзера и других форм активности. Проведение мозгового штурма. Использование метода кейсов в ходе тренинга.

Преимущества и недостатки, подбор наиболее оптимальных форм активности в зависимости от стадии тренинга, особенностей группы, задач тренинга.

Создание работоспособности группы. Признаки работоспособности группы. Упражнения, помогающие создать атмосферу, способствующую обучению. Определение правил тренинга.

Контракт на обучение. Семь «вредных» правил работы на тренинге. Внимание аудитории. Разные типы аудитории. Парадокс аудитории. Навыки работы с разными аудиториями. Методы обучения: мини-лекция, демонстрация, моделирование (симуляция), общая дискуссия, дискуссия в мини-группах, работа в парах и Базз-группы, ситуационные задачи, ролевая игра, деловая игра, вопросники, тесты, упражнения открытия (знакомство, ледоколы), энерджайзеры, упражнения закрытия.

Конструирование упражнений и деловых игр под конкретные задачи. Методы обучения на различных стадиях тренинга. Фазы развития группы и их своевременная диагностика. Групповая динамика, как совокупность внутригрупповых социально - психологических процессов и явлений. Работа с групповой динамикой. Формирование. Шторм. Нормирование. Реализация. Завершение. Характеристики каждого этапа. Задачи тренера на каждом этапе. Принципы работы с малой аудиторией, состоящей из 6-14 человек. Разные уровни ступеней обучения. Навыки и техники, позволяющие тренеру привлекать и поддерживать внимание аудитории.

Роли тренера на тренинге, их задача и эффективное применение, преимущества и недостатки каждой роли. «Трудные» участники и методы работы с ними. Классификация «трудных участников». Типы поведения, их проявления в движениях и действиях. Работа тренера с различными типами «трудных участников». Общие принципы работы с «трудными участниками». Тест на стили поведения. Пассивный, агрессивный, пассивно-агрессивный, ассертивный. Ассертивное поведение, как наиболее оптимальный тип поведения на тренинге. Техники ассертивности. Развитие навыков ассертивного поведения, применение техник ассертивности в тренинге.

1.4. Ключевые навыки бизнес-тренера.

Вербальная, невербальная, паравербальная коммуникация. Их значение в процессе коммуникации. Техники постановки вопросов. Умение слушать и наблюдать. Зрительный контакт. Зона комфорта. Язык жестов. Интерпретация наиболее часто встречающихся поз и жестов. Характеристики речи: энергия, скорость, интонация дикция.

Обратная связь - ключевой элемент процесса обучения. Обратная связь, как предоставление участникам тренинга об их действиях. Содержание обратной связи. Функции обратной связи. Формула обратной связи Т.РАССЕЛА. Принципы обратной связи. Умение давать позитивную и негативную обратную связь. Влияние обратной связи. Как люди воспринимают ОС. Виды принятия ОС. «Наперсток», «Стакан», «Ведро», «Ведро без дна». Критерии эффективности обратной связи, стимулирующей обучение. Открытые и закрытые вопросы, их роль.

Фасилитация, как опосредованная тренером выработка группой взглядов и концепций. Содержание и цели фасилитации. Основные методы фасилитации. Вопросы, мешающие тренеру проводить эффективную фасилитацию. Задача фасилитатора. Необходимые умения и типичные ошибки. Основные признаки успешной фасилитации. Проектирование процесса фасилитации.

Предварительная подготовка. Сужение», анализ, отбор идей и информации. Окончательный результат. Воронка вопросов. Закрытые и открытые вопросы. Рефлексивные и гипотетические вопросы. Техника постановки вопросов. Техники фасилитации. Отражение, преломление, «сократовский» метод фасилитации. Анализ при проведении различных форм активности. Этапы анализа. Роль участников обучения в проведении анализа

1.5. Оценка эффективности бизнес-тренинга. Посттренинговое сопровождение.

Зачем оценивать эффективность бизнес - тренинга? Выделение критериев оценки эффективности тренинга для разных групп. Модель Киркпатрика. Четыре уровня оценки эффективности. Пятый уровень – возврат на инвестиции. Формула ROI. Процесс расчета ROI. Пример расчета ROI.

Методы оценки эффективности тренинга, их использование и интерпретация результатов. Согласование с заказчиком целей обучения и критериев эффективности. Примеры анкет для участников тренинга.

Составление отчета по результатам тренинга. Цели отчета. Виды отчетов. Функции отчета. Содержание отчета. Посттренинговое сопровождение. Идеальная и реальная ситуации эффективности сотрудника. Поддержание нужного уровня эффективности. Система поддерживающих тренингов и других форм обучения. Основы коучинга и наставничества. Их различие. Наставничество, как метод индивидуального обучения.

Задачи посттренингового сопровождения. Формы посттренингового сопровождения. Индивидуальное обучение как один из инструментов посттренингового сопровождения. Двойные визиты: технологии и используемые методы, целесообразность и сложности в применении. Использование различных международных моделей при анализе поведения в индивидуальном обучении.

Вопросы для самопроверки.

1. Какие методы (формы активности) используются в тренинге?
2. Перечислите основные принципы эффективной обратной связи?
3. Формула обратной связи Т.Рассела
4. Как можно привлечь внимание аудитории?
5. Перечислите основные стадии развития группы?
6. Ваши рекомендации тренеру для быстрого прохождения стадии “шторм”
7. Что мешает успешной фасилитации?
8. Напишите этапы проведения ролевой игры и задачи каждого этапа?
9. Чем отличается упражнение Знакомство от упражнения Ледокол?
10. Опишите кратко значение следующих понятий: Андрагогика, Базз – группы, Холодный звонок, Follow-up.

Задания для самостоятельной работы

1. Подготовить и провести упражнение – энерджайзер, знакомство. Продолжительность не более 5 - 7 минут.
2. Подготовить и провести интерактивную презентацию теоретического материала на любую тему, связанную с обучением, управлением и т.д. Длительность презентации 5 -7 минут.
3. Подготовить и провести трениговую сессию. Длительность 15 - 20 минут. При этом Вы можете: продемонстрировать все 4 этапа или продемонстрировать 3-этапа (опыт, рефлексия, теория) и поставить задачу группе по выполнению 4-го этапа (практика.)

2. Проведение тематических тренингов

2.1. Техника продаж

Тренинг представляет участникам особенности по разработке и проведению различных тренингов эффективных продаж: продаж услуг и товаров, при работе с физическими и юридическими лицами.

Факторы, влияющие на успешность продаж: глобальные, локальные, личные. Профессиограмма продавца. Позитивное мышление. Особенности поведения продавца. Различные стратегии продаж: агрессивная, пассивная, дружеская, эффективная. Этапы эффективной продажи.

Особенности структуры тренингов по развитию навыков эффективных продаж физическим и юридическим лицам. Общее и различия. Этапы эффективной продажи. Подготовительный этап, виды подготовки.

Этап установления контакта. Средства и способы установления контакта. Структура тренингов: навыки деловой переписки, телефонное общение. Вербальные, невербальные, паравербальные способы установления контакта.

Малый разговор. Критерии «правильного» малого разговора. Техники малого разговора. Структура тренинга «развитие коммуникативных навыков». Выявление потребностей клиента. Умение задавать вопросы. Активное слушание, его этапы. Подтверждение потребностей. Техника «Три Да». Техника «Воронка вопросов». Основные интересы клиентов. Осознанные и неосознанное потребности. Техника «СПИН». Ситуационные, проблемные, извлекающие, наводящие вопросы. Особенности их применения.

Презентация товара или услуги. Свойство, преимущество, выгода, их влияние на потребителя. Особенности построения фраз. Методы усиление презентации. Структура тренинга «Навыки эффективной презентации». Основные правила как правильно реагировать на возражения. Методы работы с возражениями. Что скрывается за возражениями? Виды сопротивлений. Приемы снятия возражений. Методы работы с возражениями по цене.

Психология и навыки общения в продажах. Основы транзактного анализа Э.Берна. Эго – состояния. Преимущества и недостатки состояний «Родитель», «Взрослый», «Ребенок». Их восприятие собеседником. Завершение сделки. Признаки готовности клиента к принятию решения. Приемы завершения сделки. Послепродажное обслуживание. Создание корпоративной книги продаж. Этапы

разработки и внедрения. Оценка результатов тренинга методом «тайный покупатель».

Вопросы для самопроверки

1. Какие основные навыки и техники необходимо включить в тренинг продаж для развития

навыков презентации товаров или услуг?

2. Для чего в продажах применяется техника СПИН? Напишите пример техники СПИН для

продавца работающего в?

3. Какие действия Вы предпримите в следующих ситуациях. Во время тренинга по теме

«Техника продаж Вам участник задает вопрос: “А Вы сами, когда-нибудь продавали?”

Вы не имеете опыта собственных продаж. Что Вы ответите?

Задание для самостоятельной работы

Подготовить Цикл Колба по теме.

2.2. Ведение переговоров

Тренинг направлен на получение участниками знаний использования в переговорах различных стратегий, тактик, уловок, манипуляций и т.д., способствует развитию навыков разработки и проведения собственных тренингов переговоров. Стратегии поведения в переговорах. Преимущества и недостатки каждой стратегии. Цель, позиция, ситуация в каждой стратегии. Завоевание преимущества.

Этапы переговоров. Подготовка, Открытие переговоров и Предложение, Торг, Завершение.

Подготовка к переговорам. Игра «покупка трейлера». Девять ошибок в установлении рамок. Переговорный процесс. Процедурная гибкость. Пространство для маневра. Конструктивная атмосфера. Баланс сил. Этапы переговоров: предложения, торга. Особенности и задачи каждого этапа. Что нужно и что нельзя делать на каждом этапе. 18 правил торга. Эффективное использование уступок. Переговорные тактики: «Большой авторитет», «САЛЯМИ», «ХОРОШИЙ - ПЛОХОЙ», «РАЗНИЦУ ПОПОЛАМ», «САМОЕ ЛУЧШЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ», «НО ВЫ ВЕДЬ СДЕЛАЛИ ЭТО ДЛЯ НИХ», «DEADLINE». Их суть, психологические механизмы и контр - тактики.

Удовлетворенность переговорами. 10 способов увеличения степени удовлетворенности другой стороны результатами переговоров. Способы преодоления тупиков. Манипуляция, как скрытое управление психикой и поведением людей с целью принудить их действовать (или бездействовать) вопреки собственным интересам и желаниям. Этапы манипуляции. Манипуляции «+» и «-». Способы поведения, ожидаемый эффект и ответная реакция. Способы поддерживать коммуникацию на уровне «ВЗРОСЛЫЙ-ВЗРОСЛЫЙ».

Разработка ролевой игры. Этапы. Моделирование отношений действующих лиц. Определение контекста и персонажей. Инструкции для игроков. Описание «скрытых» элементов ситуации. Предполагаемые действия. Структура инструкций к ролевой игре для игроков и наблюдателей.

Вопросы для самопроверки

1. Какие навыки и техники используются в тренинге ПЕРЕГОВОРЫ для прояснения интересов сторон?
2. Какая стратегия переговоров может быть использована в следующем случае: *Один из ваших бывших партнеров, о котором вы знаете, что он способен вас обмануть, предлагает вам сделку, условия которой кажутся вам выгодными. Вы сомневаетесь: соглашаться с ним на переговоры или нет. Однако сейчас вашей компании срочно нужны деньги.*
3. Какие действия вы предпримите в следующей ситуации: В ходе тренинга «Переговоры» в процессе переговоров о купле-продаже участники, не пытаясь максимизировать свой выигрыш, принимают решение, более-менее приемлемое.

Задание для самостоятельной работы

Подготовить Цикл Колба по теме.

2.3. Работа в команде и формирование команды

В ходе обучения участники научатся разрабатывать и проводить тренинги, направленные на решение различных задач: сплочение команды, формирование собственной команды, создание команды под конкретную задачу.

Определение команды. Что такое эффективная команда. Особенности взаимодействия в команде. Факторы, негативно влияющие на работу команды. Характеристики команды.

Принципы работы команды, их характеристика. Ключевой принцип формирования команды. Эффект синергии. Реализация синергетического закона. Зависимость результатов действия закона зависят от: руководителя, подчинённых и внешней среды. Примеры проявления синергетического закона в компаниях.

Типовые ситуации. Роли членов в команде. Диагностика командных ролей по Белбину. Ее использование. Характеристики ролей - Мыслитель. Разведчик. Председатель. Формирователь. Исполнитель. Оценщик. Доводчик. Коллективист. Тест Белбина диагностики ролей.

Форма управления командой. Разные типы формы управления, их характеристики и оптимальное применение. Стадии развития в команде. ФОРМИРОВАНИЕ, ШТОРМ, НОРМИРОВАНИЕ и ВЫПОЛНЕНИЕ. Характеристики каждой стадии. Особенности работы тренера с группой на каждой стадии. Системный подход к решению проблем в команде.

Семь этапов работы команды. Условия успешной групповой работы. Технология принятия решения в команде. Деловая игра «АРКА». Виды тренингов командообразования – Тимбилдинг (team building), Тим спирит (team spirit), Фан (анг. Fun – развлечение), Вербочный курс, Геокэшинг ("geocaching").

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите роли в команде согласно концепции М. Белбина.
2. Какие теоретические блоки можно включить в тренинг «Работа в команде», если основной предтренинговый запрос – разрешение конфликтных ситуаций в команде.
3. Во время тренинга «Работа в команде» один из участников отказывается участвовать в практических упражнениях, говорит: «Игры не соответствуют рабочим ситуациям, слишком оторваны от реальности, и вообще, непонятно зачем ВСЕ это нужно». По предварительной информации Вам известно, что именно он является неформальным лидером в коллективе. Ваши действия?

Задание для самостоятельной работы

Подготовить Цикл Колба по теме.

2.4. Управление конфликтами в организации

Тренинг направлен на получение участниками знаний и развитие навыков по разработке и проведению эффективных тренингов по данной теме. Что такое конфликт. Определения основных структурных элементов конфликта: стороны, предмет, образ конфликтной ситуации, мотивы, позиции сторон. Причины конфликта: общие и в организации. Классификация конфликтов. Модель процесса коммуникации. Барьеры коммуникации: внутренние и внешние; при передаче и получении информации. Правила эффективной реакции на сообщение. Правила обратной связи на понимание.

Активное слушание: приемы, цель, техники применения. Конфликтогены. Типы конфликтных действий. Модель Томаса – Килмена. Основные проявления конфликтогенного поведения и слова - конфликтогены. Пути предотвращения конфликта.

Динамика конфликта. Характеристики стадий конфликта. Формы завершения конфликта. Вероятность разрешения конфликта. Диагностика конфликта, его картография. Конструктивные и деструктивные конфликты. Критерии разрешения конфликта. Условия конструктивного разрешения конфликта.

Методы управления конфликтами в организации: структурные и персональные. Роли руководителя в урегулировании конфликтов. Их характеристики. «Посредник» и «Арбитр» - преимущества и недостатки. Профилактика конфликтов по четырем направлениям.

Стратегии поведения в конфликтах. Тест Томаса на выявление стратегии поведения в конфликте. Принуждение, Уступчивость, Уход (уклонение), Компромисс (торг), Сотрудничество. Преимущества и недостатки каждой стратегии. Оптимальное использование каждой стратегии в зависимости от ситуации.

Трансактный анализ. Его применение в тренинге. Тест на выявление типичной роли. Поведенческие характеристики основных транзакций. Коммуникация «Взрослый-Взрослый», приемы перехода. Разрешение конфликтов с клиентами. Общие принципы взаимодействия со «сложными»

клиентами. Общие принципы, контроль эмоций. Варианты позитивной реакции. Алгоритм работы с агрессией.

Анализ эффективности тренингов: «Управление с конфликтами». Блоки, используемые в тренингах для решения различных задач. Использование метода кейсов в тренинге «управление конфликтами». Варианты и особенности использования кейсов. Способы регулирования тренером работу с кейсом. Плюсы использования метода кейсов в тренинге «Управление конфликтами». Примеры кейсов.

Вопросы для самопроверки

1. Напишите формулу Конфликта. Укажите основные модули программы по составляющим формулы.
2. Определите, к какой стратегии поведения в конфликте можно отнести позицию оппонента, при которой собственный интерес выше, чем забота об интересах других и, если необходимо быстрое и решительное действие? Определите цель, возможности и опасности данной стратегии.
3. В какой роли должен выступать руководитель:
а) - Контролирующего Родителя, б) - Взрослого, в) - Заботливого Родителя), если:
 1. Стороны осознают причину конфликта. Есть общая цель, к которой стремятся все. Сферы сближения выражены. В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения.
 2. Стороны не осознают одну причину конфликта. Общей цели нет. Сферы сближения не выражены. В процессе общения оппоненты не придерживаются норм поведения.
 3. Стороны не совсем осознают причину конфликта. Общая цель не до конца определена. Сферы сближения постоянно меняются. В процессе общения оппонентам не всегда удается придерживаться норм поведения.

Задания для самостоятельной работы

Анализ выбранной ситуации на основе ТА.

2.5. Навыки мотивации

В ходе тренинга участники научатся использовать различные теории мотивации и находить им применение в различных бизнес ситуациях, приобретут навыки проведения тренингов по данной теме.

Понятие мотивации. Внешняя и внутренняя мотивация (мотив и стимул). Мотивационные концепции и поведение людей. Содержательные теории мотивации: Теории Х, У, Z, теория иерархии потребностей Маслоу (применительно к менеджменту), теория Герцберга, Теория потребностей МакКлелланда. Процессуальные теории мотивации: Теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса, теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера (результат - вознаграждение), теория постановки целей. Содержание каждой теории, варианты использования в менеджменте Тест по теории Д. МакКлелланда. Кейс “Процент вознаграждения”.

Мотивирующее руководство, пять компонентов. Рекомендации руководителям. Привлекательная формулировка целей. 10 правил Эдвина ЛОККА. Основные этапы процесса постановки целей: диагноз, подготовка персонала, подчеркивание характерных признаков целей, проведение промежуточных проверок, выполнение финальной проверки.

Принцип SMART. Как ставить цели? Способы определения потребностей и мотивов подчиненных. Наблюдение и беседа. Проведение беседы с подчиненным. Типичные вопросы беседы с подчиненным для определения особенностей мотивации. Прямая мотивация. Использование позитивных и негативных аргументов.

Методика проективных вопросов или проективное интервью, их особенности. Варианты ответов сотрудников на проективные вопросы их интерпретацию Упражнение по составлению карты мотиваторов. Анализ карты мотиваторов. Ситуации демотивации. Варианты демотивации, личностные особенности при каждом варианте и возможные действия. Критика и обратная связь. Задание «исправьте ошибки».

Мотивационная программа. Этапы создания. Необходимые элементы эффективной мотивационной программы. Психологические правила премирования сотрудников. Положительные подкрепления. Программы вознаграждения, их виды. Нематериальные вознаграждения. Широко распространенные вознаграждения. Хорошо видимые вознаграждения. Нетипичные виды вознаграждений. Кейс «Корпоративные мероприятия». Мотивация подчиненных: некоторые рекомендации. Как правильно давать поручения.

Вопросы для самопроверки.

1. Какие основные теории мотивации необходимо включить в тренинг «Основы мотивации»? Обоснуйте свой выбор.
2. Перепишите данную фразу с учетом законов мотивации и правил принципов обратной связи: «Ваш отчет не дал нам никаких новых сведений».
3. Предложите вариант решения данного кейса: У Вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою позицию. Однако в силу различных объективных причин карьерного роста быть не может, а доход достаточно высокий, также есть комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Задание для самостоятельной работы

Подготовить Цикл Колба по теме.

2.6. Решение проблем и принятие управленческих решений

Тренинг представляет участникам алгоритм принятия управленческих решений. Проблема, как это отклонение от нормы, причина которого неизвестна. Формулировка проблемы. Формы изменений по Де Боно. Категории (комбинации категорий) проблем. Перевод проблемы в задачу.

Управленческое Решение, его составляющие. Этапы принятия решения. Формулировка проблемы, перевод ее в задачу. Сбор и анализ информации.

Поиск вариантов. Определение критериев решения и его эффективности. Прогнозирование последствий реализации решения. Определение действий, усиливающих эффективность принятого решения.

Кейс «состояние книжного рынка». Методы решения проблем. Сбор информации. Методы анализа информации. График хода процесса/диаграмма хода процесса. Его составление. Причинно-следственные диаграммы хода процесса. «Диаграмма Ишикави». Принципы составления. Определение: цели, места, порядка, людей, метода. Вопросы, на которые необходимо получить полные ответы: Границы процесса. Принципиальные факторы. Под-причины и под-под-причины.

Мозговая атака. Технология применения, обязательные этапы. Диаграмма рыбного скелета. Категории, входящие в диаграмму, их содержание. Приемлемые варианты управленческих решений. Признаки приемлемых решений. Методы работы с ними. Основные признаки. Вариант и альтернатива. Метод «Верша для омаров».

Психологические проблемы в процессе принятия управленческого решения. Ловушки: «привязка решения», «прошлых вложений», «подтверждающих доказательств». Профилактика попадания в ловушку.

Стили принятия решений. Метод принятия группового решения «Шесть думающих шляп».

Вопросы для самопроверки.

1. Назовите и кратко охарактеризуйте основные этапы принятия управленческого решения
2. На каком из этапов принятия управленческого решения применяется техника причинно-следственных диаграмм (ДИАГРАММА ИШИКАВИ)? Напишите пример применения данной техники начальником сектора по работе с персоналом, изучающим проблему повышения числа уволившихся сотрудников в течение последних 6 месяцев.
3. Ознакомьтесь с представленной ситуативной задачей, выберите и обоснуйте наиболее эффективный стиль принятия управленческого решения.

Вы – инспектор, который отвечает за группу специалистов по ремонту сложной электронной техники. Каждый из шести членов вашей команды водит небольшой сервисный грузовичок на котором ездит на выполнение заказа. Состав членов вашей команды относительно стабилен уже много лет, и, хотя трудовой стаж у сотрудников разный, вы уверены, что каждый из них планирует свою карьеру в рамках компании. Работа хорошо оплачивается, она интересная и способна возбудить профессиональный азарт. За каждым техником закреплена территория, где он отвечает за все виды ремонта и монтажа. Различные задания охватывают как городские, так и сельские территории, и некоторые сотрудники для выполнения работ должны ездить на более далекие расстояния. Износ автомобилей происходит за короткий промежуток времени. Водители сами отвечают за обслуживание и уход за рабочим автомобилем. Время от времени центральный офис предоставляет новый автомобиль, который вы передаете в пользование одному из ваших

работников. Вопрос выбора кому именно он должен достаться – всегда очень труден для Вас. Ваши сотрудники часто вслух выражают свое недовольство вашим выбором. Вы не уверены, что существует идеальный вариант решения данной проблемы, но вам необходимо принять решение, кому же он достанется именно сейчас. Каждый хотел бы получить новый автомобиль, но у вас нет уверенности, кто его заслуживает больше. Безразлично, кто получит машину, но другие могут сознательно осложнить вашу жизнь, сообщая о реальных или вымышленных поломках, что может привести к снижению производительности вашей команды, и вы окажетесь не в состоянии контролировать ситуацию.

Задание для самостоятельной работы

Мозговой штурм – подготовка ко второй части.

2.7. Управление временем и делегирование полномочий

По итогам данного тренинга участники самостоятельно смогут разрабатывать тренинги по развитию навыков планирования времени и делегирования полномочий, учитывая функциональные особенности различных категорий сотрудников в компании.

Управление временем современного руководителя. Принципы планирования времени. Поглотители времени. Основные приемы и методы, применяемый в тайм-менеджменте. Индивидуальные стили управления временем. Реактивные и проактивные стили управления временем. Тест на выявление индивидуальных стилей. Анализ временных потерь, хронометраж личного времени. Упражнение «Сложный понедельник».

Целеполагание. Критерии хорошо сформулированной цели. Принцип SMARTER. Рекомендации по формулировке целей. Упражнение, по оценке формулировки целей. Расстановка приоритетов. Принцип Парето. ABC анализ. Расстановка приоритетов. Принцип Эйзенхауэра. Матрица Эйзенхауэра. Инструменты планирования, их выбор.

Алгоритм ежедневного планирования: задачи, приоритеты, время, рационализация, контроль. Задачи на день, их классификация. Решение типичных проблем со временем. Организационные принципы распорядка дня. Делегирование полномочий. Основные правила делегирования. Пять уровней инициативы.

Основные шаги делегирования. Барьеры для успешного делегирования. Задачи, которые руководитель должен решить сам. Технология делегирования. Специфика делегирования полномочий подчиненным в зависимости от их уровня компетенций и мотивации (уровня готовности). Стил ь руководства, как особенности поведения руководителя в восприятии других. Зависимость стили ь руководства и уровня готовности сотрудника.

Классификация уровней готовности сотрудника. Специфика обучения практическим навыкам тайм-менеджмента. Главные отличия от других тренингов. Необходимые условия эффективности тренинга по тайм-менеджменту. Виды предтренинговой диагностики. Интервью с заказчиками.

Анкетирование. Аттестация. Проведение фокус групп. Наблюдение на рабочих местах. Особенности посттренингового сопровождения. Виды посттренинговых мероприятий.

Направления тренинга по тайм-менеджменту: анализ и инвентаризация времени, постановка целей, планирование времени, принятие решений в отношении выполнения задач, реализация и организация дел, контроль над выполнением задач, Коммуникации, работа с управленческой информацией. Сценарий тренинга «Управление временем и делегирование полномочий».

Вопросы для самопроверки

1. Какие основные микротемы и упражнения необходимо включить в тренинг «Управление временем и делегирование» для развития навыков постановки целей, определения приоритетов и планирования?
2. Для чего нужен принцип SMART?
3. Напишите пример постановки цели по методике SMART?

Задания для самостоятельной работы

Решение кейса «Один день из жизни менеджера» (дневник практики).

2.8. Навыки эффективной презентации

Тренинг представляет участникам четкую структуру по развитию навыков презентации, самопрезентации и публичного выступления. Что такое презентация. Вводный тест. Структура тренинга презентации. Мотивирующая презентация. Информированная презентация. Шаги создания презентации. Постановка цели презентации. Правильно поставленная цель, ее составляющие. Упражнение на постановку цели. Анализ аудитории (что нужно аудитории?). Ресурсы Стратегии презентации: FAB, Pain Solution Link to Pain, Политическая стратегия, Метод контраста.

Упражнения на выбор стратегии. Вступление. Способы (приемы) создания вступления. Упражнения на создание вступления. Техника ЦВО – ЦЕЛЬ, ВАЖНОСТЬ, ОБЗОР, расположение ее элементов. Завершение. Основные принципы. Варианты завершения презентации.

Работа со слайдами. Цель использования слайдов. Основные ошибки дизайна. Визуальные послания. Три функции дизайна. Правила составления слайда. Работа с цветовым кругом. Классификация шрифтов. Максимальное расстояние от экрана. Основные принципы работы со слайдами. Этапы осуществления логического перехода. Работа с новым слайдом. Сила пустого экрана.

Проведение презентации. Основные важные моменты. Значение невербальной коммуникации. Главное правило публичного выступления. Способы привлечения внимания. Техники речи и постановки голоса. Убедительность и влияние в ходе ПВ (публичный имидж, мастерство убеждений, приемы внушения). Оригинальность и креативность в ПВ. Работа с аудиторией. Работа с вопросами. Их роль и место в презентации. Принципы реагирования на вопросы. Варианты реагирования на вопросы. Эффективные приемы ответов на вопросы, нейтрализация «вредных» слушателей.

Самоконтроль и самообладание оратора. Методы устранения страха и волнения. Что такое эффективное общение и презентация. Умение слушать и говорить. Установление контакта. Искусство влияния и убеждения на собеседника и аудиторию. Дополнительные ресурсы для создания презентаций.

Вопросы для самопроверки

1. Каким образом вы можете адаптировать тренинг «ПВ» для различных компаний?
2. Вспомните, что такое «Крючок внимания». В какой части ПВ его можно использовать, и с какой целью. Приведите пример «крючка» (по выбору).
3. Во время выступления вы видите, что один из слушателей демонстративно негативно ведет себя: Руки скрещены на груди, нога закинута на ногу, глазами он старается не встречаться с вами. Вы понимаете, что эти негативные проявления замечаете не только вы, но и другие присутствующие. Ваши действия?

Задания для самостоятельной работы

Подготовить презентацию на 5-7 мин.

2.9. Коучинг и наставничество

Тренинг направлен на развитие навыков проведения персональных сессий коучинга и наставничества, а также самостоятельной разработки и внедрения системы коучинга и наставничества в компании. Наставничество, как запланированное воздействие менеджера на другого сотрудника. Наставничество, как поддержка других видов деятельности в компании. Цели наставничества. Стили наставничества.

Континуум: инструктор-наставник – мотивирующий наставник. Фокусированное наставничество. Степень контроля – основная характеристика стиля. Уровни готовности подчиненных. Компетентность и мотивация.

Классификация: «пессимист», «оптимист», «профи», «новичок». Техника «Спираль практики». Навыки, необходимые для ее проведения. Система «AID» при обратной связи. Техника РОСТ (GROW). Соответствие целей принципам SMART, PURE и CLEAR.

Обследование текущей ситуации с точки зрения понимания действительности. Искажения в сознании и наставника (коуча), и подопечного. Умение задавать вопросы. Модель Т., ее преимущества. Стадия «список возможностей», ее главный смысл. Выявление намерений. Список возможностей. Сравнение выгод и затрат каждого варианта. Задание по технике РОСТ.

КОУЧИНГ, как раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Философия коуча. Профессиональный коучинг. Ключевые моменты в коучинге. Цель и ответственность. Индивидуальный коучинг. Групповой коучинг. Этапы проведения сессий коучинга. Методы, применяемые в коучинге. Техника «Колеса баланса».

Примеры: колесо управленческой компетентности, колесо жизненного баланса. Этапы проведения «Колеса баланса». Технология «Стратегия Диснея».

Тапы проведения: трехактное мышление, установление пространственных «якорей». Состояния Мечтателя, Реалиста и Критика. Их психологические и физиологические характеристики. Сравнение коучинга, тренинга, психологического консультирования и наставничества по: целям, ситуации и ограничениям.

Понятие «внутренней игры» и коучинг. Первое «я». Второе «я». Формула результативности. Два главных вида вмешательства. Понятие «быть в потоке». Условия, относящиеся к «потоку».

Коучинг в бизнесе. Лидерство, менеджмент и коучинг. Коучинг в работе бизнес-тренера. Использование инструментов коучинга в прояснении запроса на обучения, направления и темы, посттренинговое сопровождение.

Вопросы для самопроверки.

1. Перечислите техники проведения сессий коучинга. Дайте характеристику любой технике на ваш выбор.
2. Напишите пример техники «РОСТ» для сотрудника, испытывающего страх перед ПУБЛИЧНЫМ ВЫСТУПЛЕНИЕМ.
3. На тренинге «Коучинг» один из участников начинает сравнивать Коучинг с Психотерапией, а другой - с процессом, происходящем на тренинге. Что вы им ответите?

Задание для самостоятельной работы

Подготовить сессию коучинга

2.4. Аттестация

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

Аттестация слушателей состоит из:

1. Промежуточная аттестация слушателей по каждой учебной дисциплине в виде зачета.
2. Итоговая аттестация слушателей в форме защиты итоговой аттестационной работы – разработка программы и демонстрация тренинга и заполнения дневника практики. Итоговая аттестация осуществляется междисциплинарной комиссией. К защите аттестационной работы допускаются слушатели, полностью выполнившие учебный план, не имеющие академической задолженности и представившие все необходимые для защиты документы.

Оценочные материалы

При промежуточной аттестации слушатель по каждому модулю должен - провести цикл Колба в группе.

Требования к итоговой работе

1. Предоставить информацию о разработанном тренинге включая:
 - анкету предтренинговой диагностики (объем 1 стр.)
 - программу тренинга, не менее 1 страницы в которой отражена:
1. Тема тренинга

2. Продолжительность тренинга
3. Целевая аудитория
4. Задачи, решаемые в ходе тренинга
5. Методы, используемые в тренинге
6. Содержание - темы тренинга
 - план-сценарий тренинга по определенной форме.
 - методические материалы для участников тренинга объемом не менее 20 стр.
 - презентацию в Power Point не менее 10 слайдов ко всем темам тренинга.
2. Провести демо-версию тренинга (60 мин.)

Вопросы к итоговой аттестации:

1. Какие методы (формы активности) используются в тренинге?
2. Перечислите основные принципы эффективной обратной связи?
3. Формула обратной связи Т. Рассела
4. Как можно привлечь внимание аудитории?
5. Перечислите основные стадии развития группы?
6. Ваши рекомендации тренеру для быстрого прохождения стадии “шторм”
7. Что мешает успешной фасилитации?
8. Напишите этапы проведения ролевой игры и задачи каждого этапа?
9. Чем отличается упражнение Знакомство от упражнения Ледокол?
10. Опишите кратко значение следующих понятий:
 - Андрагогика –
 - Базз – группы –
 - Холодный звонок –
 - Follow-up –
11. Перечислите роли в команде согласно концепции, М. Белбина
12. Какие теоретические блоки можно включить в тренинг «Работа в команде», если основной предтренинговый запрос – разрешение конфликтных ситуаций в команде.
13. Во время тренинга «Работа в команде» один из участников отказывается участвовать в практических упражнениях, говорит: «Игры не соответствуют рабочим ситуациям, слишком оторваны от реальности, и вообще, непонятно зачем ВСЕ это нужно». По предварительной информации Вам известно, что именно он является неформальным лидером в коллективе.
Ваши действия:
14. Каким образом вы можете адаптировать тренинг «ПВ» для различных компаний?
15. Вспомните, что такое «Крючок внимания». В какой части ПВ его можно использовать, и с какой целью. Приведите пример «крючка» (по выбору).
16. Во время выступления вы видите, что один из слушателей демонстративно негативно ведет себя: Руки скрещены на груди, нога закинута на ногу, глазами он старается не встречаться с вами. Вы понимаете, что эти негативные проявления замечаете не только вы, но и другие присутствующие. Ваши действия?

17. Напишите формулу Конфликта. Укажите основные модули программы по составляющим формулы.

18. Определите, к какой стратегии поведения в конфликте можно отнести позицию оппонента, при которой собственный интерес выше, чем забота об интересах других и, если необходимо быстрое и решительное действие? Определите цель, возможности и опасности данной стратегии.

В какой роли должен выступать руководитель:

а) - Контролирующего Родителя,

б) - Взрослого,

в) - Заботливого Родителя), если:

1. Стороны осознают причину конфликта. Есть общая цель, к которой стремятся все. Сферы сближения выражены. В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения.

2. Стороны не осознают одну причину конфликта. Общей цели нет. Сферы сближения не выражены. В процессе общения оппоненты не придерживаются норм поведения.

2. Стороны не совсем осознают причину конфликта. Общая цель не до конца определена. Сферы сближения постоянно меняются. В процессе общения оппонентам не всегда удается придерживаться норм поведения.

19. Перечислите техники проведения сессий коучинга. Дайте характеристику любой технике на ваш выбор.

20. Напишите пример техники «РОСТ» для сотрудника, испытывающего страх перед ПУБЛИЧНЫМ ВЫСТУПЛЕНИЕМ.

21. На тренинге «Коучинг» один из участников начинает сравнивать Коучинг с Психотерапией, а другой - с процессом, происходящем на тренинге. Что вы им ответите?

22. Какие основные теории мотивации необходимо включить в тренинг «Основы мотивации»? Обоснуйте свой выбор.

23. Перепишите данную фразу с учетом законов мотивации и правил принципов обратной связи:

Ваш отчет не дал нам никаких новых сведений.

24. Предложите вариант решения данного кейса: У Вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою позицию. Однако в силу различных объективных причин карьерного роста быть не может, а доход достаточно высокий, также есть комиссионные.

Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

25. Назовите и кратко охарактеризуйте основные этапы принятия управленческого решения

26. На каком из этапов принятия управленческого решения применяется техника причинно-следственных диаграмм (ДИАГРАММА ИШИКАВЫ)? Напишите пример применения данной техники начальником сектора по работе с персоналом, изучающим проблему повышения числа уволившихся сотрудников в течение последних 6 месяцев.

27. Ознакомьтесь с представленной ситуативной задачей и выберите и обоснуйте наиболее эффективный стиль принятия управленческого решения.

Вы – инспектор, который отвечает за группу специалистов по ремонту сложной электронной техники. Каждый из шести членов вашей команды водит небольшой сервисный грузовичок на котором ездит на выполнение заказа. Состав членов вашей команды относительно стабилен уже много лет, и, хотя трудовой стаж у сотрудников разный, вы уверены, что каждый из них планирует свою карьеру в рамках компании. Работа хорошо оплачивается, она интересная и способна возбудить профессиональный азарт. За каждым техником закреплена территория, где он отвечает за все виды ремонта и монтажа. Различные задания охватывают как городские, так и сельские территории, и некоторые сотрудники для выполнения работ должны ездить на более далекие расстояния. Износ автомобилей происходит за короткий промежуток времени. Водители сами отвечают за обслуживание и уход за рабочим автомобилем. Время от времени центральный офис предоставляет новый автомобиль, который вы передаете в пользование одному из ваших работников. Вопрос выбора кому именно он должен достаться - всегда очень труден для вас. Ваши сотрудники часто вслух выражают свое недовольство вашим выбором. Вы не уверены, что существует идеальный вариант решения данной проблемы, но вам необходимо принять решение, кому же он достанется именно сейчас. Каждый хотел бы получить новый автомобиль, но у вас нет уверенности, кто его заслуживает больше. Безразлично, кто получит машину, но другие могут сознательно осложнить вашу жизнь, сообщая о реальных или вымышленных поломках, что может привести к снижению производительности вашей команды, и вы окажетесь не в состоянии контролировать ситуацию.

28. Какие основные микротемы и упражнения необходимо включить в тренинг «Управление временем и делегирование» для развития навыков постановки целей, определения приоритетов и планирования?

29. Для чего принцип SMART? Напишите пример постановки цели по методике SMART?

30. Какие навыки и техники используются в тренинге ПЕРЕГОВОРЫ для прояснения интересов сторон?

31. Какая стратегия переговоров может быть использована в следующем случае: Один из ваших бывших партнеров, о котором вы знаете, что он способен вас обмануть, предлагает вам сделку, условия которой кажутся вам выгодными. Вы сомневаетесь: соглашаться с ним на переговоры или нет. Однако сейчас вашей компании срочно нужны деньги.

32. Какие действия вы предпримите в следующей ситуации: В ходе тренинга «Переговоры» в процессе переговоров о купле-продаже участники, не пытаясь максимизировать свой выигрыш, принимают решение, более-менее приемлемое.
ПРОДАЖИ

33. Какие основные навыки и техники необходимо включить в тренинг продаж для развития навыков презентации товаров или услуг?

34. Для чего в продажах применяется техника СПИН? Напишите пример техники СПИН для продавца работающего в?

35. Какие действия Вы предпримите в следующих ситуациях. Во время тренинга по теме «Техника продаж Вам участник задает вопрос: “А Вы сами, когда-нибудь продавали?” Вы не имеете опыта собственных продаж. Что Вы ответите?

Решение кейса

Сегодня сложилась довольно сложная ситуация на кадровом фронте. Компании активно развиваются, требуются профессиональные кадры, но их как раз и не хватает. Первостепенной задачей на сегодня становится развитие специалистов внутри компаний. Как это можно сделать?

Описание ситуации:

Производственно-торговая компания, численность персонала 3000 человек, имеет региональные представительства. Компания успешно развивается, расширяется ее деятельность, ассортимент продукции, растет количество клиентов. Руководство компании ставит амбициозные цели и достигает их. В последние годы компания столкнулась с нехваткой специалистов. Те, что есть на рынке труда — недостаточно квалифицированы. Их необходимо доучивать. Следует отметить, что уровень зарплаты в компании соответствует среднему уровню заработных плат в регионе, а довольно часто и превышает его. Руководство компании внимательно относится к вопросу развития персонала, в компании существует учебный центр, реализуются различные программы развития персонала, не ограничивающиеся только проведением тренингов и семинаров. В связи со сложившейся ситуацией в компании было принято решение введения системы наставничества. Первым этапом работы — разработка программы развития специалистов силами линейных руководителей (младшего уровня).

Целевая группа:

Линейные руководители (младший менеджмент), а именно: руководители небольших региональных офисов, руководители групп, небольших подразделений (отделов), в подчинении у которых находится от 3-х до 10-ти человек - исполнителей.

В решении должно быть отражено:

Каким образом Вы будете проводить диагностику: С кем, По каким вопросам, Для чего?

Какую информацию ожидаете получить в результате диагностики?

Какие могут быть варианты дальнейшей работы, в зависимости от полученной информации?

Какой тренинг нужно провести (Цели, Задачи, Результаты тренинга, Основные блоки тренинга, Длительность, Формат проведения)?

Есть ли условия (по отношению к участникам, руководителям участников и прочее), которые необходимы для повышения результативности тренинга? Если да — какие?

Каким образом Вы предлагаете проводить посттренинговую работу: Кто делает, Как, В какие сроки, Какой результат?

2.5. Критерии оценки итоговых аттестационных работ

«5» (отлично): итоговая аттестационная работа имеет исследовательский характер. В работе дано всестороннее и глубокое освещение современного состояния исследуемой проблемы в тесной взаимосвязи со сложившейся практикой. Работа имеет грамотно изложенную теоретическую главу с наличием ссылок на библиографический и нормативно-правовой аппарат, содержит соответствующий исследуемой проблеме и базирующийся на современных методах анализ. Работа структурирована в соответствии с заявленной темой и завершается формированием адекватных результатам проведенного анализа выводов и рекомендаций, возможных для практического внедрения в деятельность исследуемой организации. Она имеет положительный отзыв руководителя. При защите работы обучающийся демонстрирует глубокое знание темы, свободно оперирует нормативными документами и фактическими данными по исследуемой проблеме, вносит обоснованные предложения. Доклад произносится без чтения его печатного варианта и сопровождается ссылками на данные раздаточного материала и презентации. Обучающийся аргументировано отвечает на заданные членами аттестационной комиссии вопросы.

«4» (хорошо): итоговая аттестационная работа отвечает основным предъявляемым требованиям (носит исследовательский характер, структура работы соответствует заявленной теме, теоретическая глава изложена грамотно и имеет ссылки на библиографический и нормативно-правовой аппарат, работа содержит рекомендации по совершенствованию организации в рамках исследуемой темы). Работа имеет положительный отзыв руководителя. При ее защите обучающийся показывает знание темы и оперирует ссылками на материал проведенного исследования, однако доклад на защите зачитывает с его печатного варианта, не на все вопросы членов аттестационной комиссии дает исчерпывающие и аргументированные ответы, а предлагаемые в работе рекомендации вызывают сомнение в возможности их практического внедрения.

«3» (удовлетворительно): в итоговой аттестационной работе, в основном, соблюдены общие требования, предъявляемые к работам подобного рода (соответствие заявленной теме, наличие теоретической главы, использование практических данных конкретной организации и проведение на их основе анализа). Однако в работе прослеживается непоследовательность изложения материала, в теоретической главе практически отсутствуют ссылки на библиографический и нормативно-правовой аппарат, анализ по проблеме исследования в работе проведен поверхностно, сформулированы не соответствующие результатам анализа или необоснованные предложения). В отзыве руководителя имеются существенные замечания по содержанию работы и применяемым методикам анализа. При защите работы обучающийся проявляет неуверенность, доклад зачитывает с его печатного варианта, показывает слабое знание вопросов темы, не всегда дает исчерпывающие аргументированные

ответы на заданные членами аттестационной комиссии вопросы. Раздаточный материал и презентация на защите не отражают существенных моментов проведенного исследования.

«2» (неудовлетворительно): итоговая аттестационная работа не отвечает установленным требованиям. Работа не имеет исследовательского характера и содержит слабую теоретическую проработку исследуемой проблемы. В работе неправильно проведен анализ, а предложения и рекомендации либо совсем отсутствуют, либо носят декларативный характер. В отзывах руководителя имеются существенные критические замечания. На защите обучающийся читает печатный вариант доклада, затрудняется отвечать на поставленные вопросы по теме работы, не знает теории вопроса и действующей нормативной базы, при ответе допускает грубые ошибки. К защите не подготовлен раздаточный материал и презентация.

Раздел 3 «Организационно-педагогические условия реализации программы профессиональной переподготовки»

3.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение

Список рекомендуемой литературы

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 681 с. : ил., табл. - (Университетская серия). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415>
2. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие / Г. Х. Бакирова. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 440 с. : табл., схем. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684990>
3. Бирман, Л. А. Управление человеческими ресурсами : монография / Л. А. Бирман. — Москва : Дело РАНХиГС, 2017. — 346 с. — ISBN 978–5–7749–1345–9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/143398>
4. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. З. Черняк, Н. Д. Эриашвили, Е. Н. Барикаев и др. ; под ред. В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 592 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684707>
5. Борзов, В. И. Современные подходы к менеджменту качества : учебное пособие / В. И. Борзов. — Москва : МАИ, 2021. — 57 с. — ISBN 978-5-4316-0791-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/298571>
6. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами : учебник / В. Р. Веснин. — 2-е изд. — Москва : Проспект, 2019. — 702 с. — ISBN 978-5-392-27401-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/150931>

7. Виноградов, А. П. Система оценки персонала в организации : практическое пособие / А. П. Виноградов. – Москва : Лаборатория книги, 2011. – 126 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142245>
8. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — Москва : Дашков и К, 2021. — 392 с. — ISBN 978-5-394-04494-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/229967>
9. Литовченко, В. Б. Современные проблемы менеджмента : учебное пособие / В. Б. Литовченко, В. А. Хайтбаев, И. В. Додорина. — Самара : СамГУПС, 2020. — 89 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/161314>
10. Михненко, П.А. Теория менеджмента : учебник / П.А. Михненко. - 4-е изд., стер. - Москва : Университет «Синергия», 2018. - 520 с. : ил. - (Серия «Легкий учебник»). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0342-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=490881>
11. Павлова, Р. С. Документационное обеспечение управления / Р. С. Павлова. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 608 с. — ISBN 978-5-507-46443-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/310175>
12. Синицина, Д. Г. Бизнес-планирование : учебное пособие / Д. Г. Синицина. — Москва : Дело РАНХиГС, 2019. — 140 с. — ISBN 978-5-6043169-8-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/466217>
13. Смирнова, С. В. Основы проектной и исследовательской деятельности учащихся : учебное пособие : [16+] / С. В. Смирнова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 144 с. : ил., табл., схем. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619034>
14. Субачев, А. А. Бизнес-планирование : учебно-методическое пособие / А. А. Субачев, А. Ю. Тимонин. — Кострома : КГУ, 2023. — 207 с. — ISBN 978-5-8285-1188-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/366401> (дата обращения: 09.05.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей
15. Управление персоналом : учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под ред. П. Э. Шлендера. — Москва : Юнити, 2017. — 319 с. : ил., табл. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887>

3.2.Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>
2. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/index.php>

3. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>
4. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <https://cyberleninka.ru/>
5. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru>
6. Компьютерные информационно-правовые системы «Консультант» <http://www.consultant.ru>, «Гарант» <http://www.garant.ru>.

3.3. Материально-технические условия реализации программы

Наименование специализированных оборудованных аудиторий для проведения занятий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Аудитория в образовательной организации	лекции	Лекционная аудитория, аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью
Аудитория в образовательной организации	практические занятия	Аудитория для проведения практических занятий, тренингов, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью
Аудитория в образовательной организации	самостоятельная работа	Аудитория для самостоятельной работы, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде

		Университета
--	--	--------------