

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. декана экономического  
факультета

  
(подпись)

Т.Ю. Новикова

«15» мая 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Технологии бизнес-тренинга и коучинга»**

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)  
«Менеджмент в инновационном и социальном предпринимательстве»

Форма обучения  
Очная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «03» апреля 2024 г., протокол № 7

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол № 6 от «24» апреля 2024 г.

Ярославль

### 1. Цели освоения дисциплины.

Целями преподавания дисциплины «Технологии бизнес-тренинга и коучинга» являются: формирование умений грамотного использования диагностического инструментария, навыков эффективного сотрудничества с руководством организации.

### 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Технологии бизнес-тренинга и коучинга» (Б1.В.ДВ.08.02) относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, дисциплины по выбору. Ее изучение основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных студентами в рамках освоения дисциплин «Лидер-тренинг и командная работа», «Инновационное предпринимательство» и др. Освоение указанных курсов, с одной стороны, подготавливает слушателей к восприятию дисциплины «Технологии бизнес-тренинга и коучинга», а с другой стороны, дополняет знания, навыки и умения, полученные ими в процессе их изучения.

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Универсальные компетенции</b>		
<b>УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном языке (ах)</b>	<b>УК-4.3.</b> Умеет грамотно вести устные деловые разговоры на государственном языке, выбирая коммуникативно приемлемые стиль делового общения, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнерами	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- основные положения методологические и теоретические положения современной тренинговой деятельности, значимые для понимания психологических феноменов, происходящих в процессе тренинга;</li><li>- технологию коучинга как вида психологической помощи</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- уметь проектировать программу тренинга, подбирать содержание, техники, упражнения в соответствии с целями, категорией участников и другими критериями;</li><li>- грамотно комплектовать диагностический инструментарий для решения вопросов коучинга, проявлять коммуникативную компетентность в нахождении доверительных отношений с клиентом, находить конструктивное решение при рассмотрении организационных и личных проблем</li></ul> <b>Владеть навыками:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- навыками опережающей диагностики организационных проблем, решения проблем сотрудников в их профессиональной деятельности, оказания психологической поддержки служащим и руководителю в их развитии, в частности, коммуникативной компетентности</li></ul>

#### 4. Объем, структура и содержание дисциплины.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 акад. часов.

##### Очная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости	Форма промежуточной аттестации (по семестрам)	Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа								
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа			
1.	Понятие и виды бизнес-тренинга	8	4	5	-	1		11	Деловая игра	Материалы в LMS Moodle: - задание для текущего контроля «Эффективное ведение деловых переговоров»	
2.	Принципы бизнес-тренинга	8	4	5	-	1		11			
3.	Особенности организации обратной связи бизнес-тренинга	8	4	5	-	1		11	Коучинг-сессия		
4.	Цели коучинга	8	4	5	-	1		11			
5.	Деловой коучинг	8	6	4		1		12,7	Групповое проектное задание		
							0,3		Зачет		
	Всего		22	24	-	5	0,3	56,7	108 часов		

##### Содержание разделов дисциплины

#### 1. Понятие и виды бизнес-тренинга.

Понятие психологического тренинга. Различные определения тренинга. Тренинг как метод преднамеренных изменений. Основные функции тренинга: диагностическая, преобразующая, корректирующая, профилактическая, адаптационная. Отличие тренинга от психотерапии. Виды психологического тренинга и их краткая характеристика. Классификация психологического тренинга по С.И. Макшанову.

#### 2. Принципы бизнес-тренинга.

Принципы создания среды тренинга: системная детерминация, реалистичность, избыточность. Принципы поведения участников: активность, исследовательская и творческая позиция, субъект-субъектное общение, объективация поведения, искренность, принцип «здесь и теперь». Организационные принципы: физическая закрытость, комплектование группы (гомогенность – гетерогенность), пространственно-временная организация. Этические принципы (соответствие заявленных целей тренинга его

содержанию, конфиденциальность, ненанесение ущерба).

### **3. Особенности организации обратной связи бизнес-тренинга .**

Понятие «обратной связи». Факторы, определяющие специфику организации обратной связи в ходе тренинга. Позитивная и негативная обратная связь. Варианты организации обратной связи в тренинге. Виды обратной связи. Средства подачи материализованной обратной связи.

### **4. Цели коучинга.**

Характер, цель и возможности коучинга. Основные понятия и методологические основы коучинга. Механизмы коучинга. Виды коучинга в организации: личный и деловой коучинг.

### **5. Деловой коучинг.**

Первоначальные контакты и предварительный диагноз проблемы. Контрактная система в коучинге. Источники и пути сбора фактических данных. Обратная связь в коучинге. Поиск идей для возможного решения актуальных для организации проблем. Роль коуча-консультанта в фазе внедрения тактических рекомендаций. Обучение и подготовка кадров в организации клиента. Карьерный коучинг.

## **5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

**Академическая лекция** – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логически выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблематики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

**Практическое (семинарское) занятие** – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как диалог-собеседование, коллективное обсуждение тематических вопросов, разбор практических ситуаций, нормативных документов, теоретических и методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных различного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе

студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

**Электронный университет Moodle ЯрГУ**, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины.

## **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

## **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»  
[http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины**

### **а) основная литература**

1. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебное пособие для вузов / М. В. Кларин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 288 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02811-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491391> (дата обращения: 07.02.2022).

### **б) дополнительная литература**

1. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489142> (дата обращения: 07.02.2022).

**в) ресурсы сети «Интернет»:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ ([https://www.lib.uni-yar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](https://www.lib.uni-yar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)).
2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).
3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)

**9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент кафедры управления и  
предпринимательства, к.э.н.

*должность, ученая степень*

А.В.Поляков

*И.О. Фамилия*

**Приложение №1 к рабочей программе дисциплины  
«Технологии бизнес-тренинга и коучинга»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,  
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,  
характеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,  
используемые в процессе текущей аттестации**

Компетенция УК-4, индикатор УК-4.3

**Деловая игра по темам 1, 2  
«Витязь на распутье».**

Конец 70-х годов XIX века стал для Васнецова переломным моментом. Он решительно отошел от жанровой реалистической живописи и графики, с которых начал свой творческий путь. В это время его захватила идея найти точное живописное воплощение характерных элементов былинной поэзии. Особенно его внимание привлекали колоритные образы русских богатырей. В эти годы он и задумал картину «Витязь на распутье». Васнецов сделал несколько карандашных эскизов и начал писать живописное полотно, первый вариант которого был закончен в 1877 году и представлен публике на очередной выставке художников-передвижников в 1878. Окончательный вид картина Васнецова «Витязь на распутье» получила в 1882 году. Именно в таком варианте она сегодня известна широкой публике.

Первый вариант был исполнен так, что витязь был обращен лицом к нам. А второй – к нам спиной. Это было сделано специально, как бы давая возможность перенестись и поставить себя на место витязя, который делает выбор.

Показывается первый вариант картины, потом второй. После обсуждения разницы между картинами оставляют тот, где витязь спиной к зрителю. Обязательно нужно представить саму иллюстрацию испытуемым.

Задание: «Посмотрите, внимательно на полотно. Каждый человек стоит перед выбором. Вы на месте этого витязя. Какие варианты написаны на камне, на Ваш взгляд. Какие существуют варианты для витязя».

Возможные варианты ответов и интерпретации:

Обычно я напоминаю историю из былин, где предлагается вариант надписи: «Налево пойдёшь – голову сложишь, направо – коня потеряешь, прямо – и сам погибнешь и коня погубишь». Почему витязь поехал прямо?

Смелым был (Смелость входит в систему ценностных качеств испытуемого, то есть приветствуется).

Хотел проверить себя (Повышенный азарт. Стремление к риску. Обязательно учитывается этот ответ, если функционал связан с риском).

У него не было другого выбора (Ограниченный спектр возможностей. Человек может не видеть дополнительные возможности).

Читать не умел.

Неграмотным был (Креативность. Общий позитивный настрой).

Стыдно было возвращаться (Зависимость от мнения окружающих). Сколько вообще вариантов? Какие на Ваш взгляд неприемлемые? Человек может называть 3, то есть те, что обозначены на камне. (А) Человек называет 4 – вернуться назад. (Б) Человек называет 5 –

остаться на месте до изменения обстоятельств (В) Человек называет несметное множество, так как можно идти разными путями, изменяя маршрут. (С).

Интерпретация здесь следующая.

Её можно рассматривать вкуче с итогами выполнения других заданий, проверяющих аналогичные компетенции. При высокой корреляции они должны учитываться. При невысокой корреляции не учитываются, а имеются в виду, как один из вариантов действий испытуемого при определенных условиях.

Только те данные, которые озвучиваются (прописываются) имеют значение и принимаются во внимание. («Вижу только то, что мне показывают»). (А)

Оценка ситуации, где риск –это не оптимальный вариант. («Всегда можно вернуться назад. Важно готовить такую возможность»). (Б)

Имеет в арсенале позицию ожидания («Надо сделать паузу. Вдруг ситуация поменяется»). (В)

Активное поисковое поведение. Залог высокой креативности и настойчивости. Гибкость.

Выход за заданные рамки. (С)

Соответственно в интерпретации важно количество правильных ответов: Какого цвета копьё у витязя (Красное).

Какого цвета сапоги у витязя (Зелёные)

На что указывает копьё (на череп коня).

Сколько птиц на картине (Три: одна летит, две сидят на камнях).

Есть ли борода у витязя (Есть)

Видны ли глаза у коня (Нет, они закрываются гривой)

Сколько человеческих черепов можно разглядеть на картине (Один).

*Критерии оценки:*

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

### **«Эффективное ведение деловых переговоров»**

Цель работы: сформировать умение подбирать упражнения под общую задачу тренинга и под задачу конкретного этапа (одного из четырех).

Подберите упражнение для ориентировочного этапа тренинга «Эффективное ведение деловых переговоров». Составьте план проведения упражнения и анализ его результатов с группой. Продумайте раздаточный материал для участников.

### **Коучинг-сессия (темы 3, 4)**

Темы для проведения коучинг-сессии:

1. Адаптация нового сотрудника в рабочем коллективе
2. Решения конфликта
3. Выстраивание конструктивных отношений с коллегами
4. Принятие решения
5. Развитие лидерского потенциала
6. Развитие коммуникативных навыков

*Критерии оценки:*

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

**Групповое проектное задание (тема 5)**

Разработать план проведения тренинга эффективных продаж (эффективного разрешения конфликтов, телефонных переговоров и т.д.) с указанием: цели, задач, времени проведения, этапов, техник и упражнений используемых на каждом из этапов, предполагаемых результатов и возможных трудностей.

*Критерии оценки:*

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

**1.2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации**

Зачет по дисциплине «Технологии бизнес-тренинга и коучинга» проводится в устной форме по билетам (вопрос и программа тренинга).

**Вопросы к зачету**

Компетенция УК-4, индикатор УК-4.3

1. Понятие и цели коучинга. Категориальный аппарат коучинга.
2. Методические основы коучинга, отличие от консультирования, тренинга, психотерапии и т.д.
3. Содержательные особенности коучинга в организации. Виды и задачи коучинга.
4. Факторы профессионального этикета консультативной практики.
5. Этапы коучинга
6. Основные техники и процедуры коучинга.
7. Профессионально важные качества коуча-консультанта.
8. Коучинг личных и личностных проблем.
9. Общая характеристика психологических типов клиентов life-skills коучинга
10. Коучинг как управленческое консультирование: понятие, предмет, задачи
11. Основные вопросы делового коучинга.
12. Карьерный коучинг
13. Психологическая помощь объекту психологического преследования (моббинга) на работе.
14. Психологическая помощь работнику в связи с профессиональным выгоранием.
15. Психологическая защита коуча-консультанта: понятие и особенности.

### **Программа тренинга**

Разработать план проведения тренинга эффективных продаж (эффективного разрешения конфликтов, телефонных переговоров и т.д.) с указанием: цели, задач, времени проведения, этапов, техник и упражнений используемых на каждом из этапов, предполагаемых результатов и возможных трудностей.

### **Критерии оценки устного ответа**

Оценка «отлично» выставляется, если ответы даны в полном объеме и на высоком теоретическом уровне.

Оценка «хорошо» выставляется, если ответы содержат непринципиальные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если в ответах были допущены принципиальные ошибки, выявлен невысокий уровень владения материалом.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если ответы не соответствуют параметрам, приведенным выше, или студент отказался отвечать на вопросы.

### **Образец билета**

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»  
Кафедра управления и предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (Профиль): «Менеджмент в инновационном и социальном предпринимательстве»  
Дисциплина: «Технологии бизнес-тренинга и коучинга»

### **БИЛЕТ № 1**

1. Понятие и цели коучинга. Категориальный аппарат коучинга
2. Разработать план проведения тренинга эффективных продаж с указанием: цели, задач, времени проведения, этапов, техник и упражнений используемых на каждом из этапов, предполагаемых результатов и возможных трудностей

Зав. кафедрой управления и предпринимательства		
канд. экон. наук, доцент		Д.Ю. Брюханов

## **Приложение №2 к рабочей программе дисциплины «Технологии бизнес-тренинга и коучинга»**

### **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на основных положениях в области основ бизнес-тренинга и коучинга, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющихся в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы. После лекции студенты обращаются к данным источникам для закрепления знаний по рассмотренным на лекции вопросам. В случае затруднения необходимо обратиться за консультацией к преподавателю в соответствии с утвержденным графиком консультаций.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты и комментарии к ним (доступ возможен через сайты справочно-информационных систем КонсультантПлюс, Гарант). На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопросов, с которыми необходимо ознакомиться заранее.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Технологии бизнес-тренинга и коучинга» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях на основе выложенных в системе Moodle презентаций и дополнительных источников, указанных в списке литературы. Для проверки качества изучения материала к отдельным темам предусмотрены задания для самопроверки.

Задания для самостоятельной работы формулируются на лекциях и практических занятиях. В качестве них дома студентам предлагаются задания, аналогичные разобранным на практических занятиях. Впоследствии эти задания при наличии вопросов со стороны студентов разбираются на последующих занятиях и/или обсуждаются в чате.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, выполнения заданий и промежуточных контрольных мероприятий.