

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ФАСИЛИТАЦИЯ»
для студентов направления подготовки
Направление подготовки 44.03.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль) «Медиация и социальная педагогика»
Квалификация выпускника бакалавр

Ставрополь 2026

СОДЕРЖАНИЕ

- Тема 1. Социально-психологические основы процесса фасилитации.
- Тема 2. Основные направления изучения явлений групповой динамики.
- Тема 3. Фасилитация в процессе организационных и социальных изменений.
- Тема 4. Основные методы фасилитации.
- Тема 5. Основные техники фасилитации (интервенции).
- Тема 6. Оценка эффективности процесса фасилитации и профессионализма фасилитатора.
- Тема 7. Прикладная психология в бизнес-организациях.
- Тема 8. Обучающие технологии в арсенале современной прикладной психологии.

ВВЕДЕНИЕ

1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель: формирование у студентов теоретических знаний о предмете, задачах и основных направлениях фасилитации, и практических навыков применения современных техник фасилитации для решения прикладных задач.

Задачи:

1. Освоение компетенции фасилитации на профессиональном уровне.
2. Освоение преимуществ фасилитированного обсуждения, технологий и форматов обсуждения с решением текущих рабочих задач.
3. Освоение отличий формата фасилитации от формата тренинга, роли фасилитатора.
4. Отработка навыков использования основных инструментов и технологий фасилитированного обсуждения, базовых инструментов дивергенции и конвергенции.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Фасилитация» относится к дисциплинам части формирования участниками образовательных отношений

3. ОПИСАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Социально-психологические основы процесса фасилитации

Практическое занятие 1

Цель: сформировать представление о сущности социально-психологических основ процесса фасилитации.

Актуальность темы (семинара): предполагается первичное усвоение сути социально-психологических основ процесса фасилитации.

Теоретическая часть:

Слово «фасилитация» происходит от английского «*facilitation*» - облегчение, упрощение. В широком смысле оно используется для описания любой деятельности, которая облегчает, делает более удобным выполнение каких бы то ни было задач.

К примеру:

- в экологии этим термином обозначаются преимущества, которые один живой организм получает за счёт присутствия другого, скажем, тень от дерева защищает от палящего солнца молодую поросль под ним;
- в нейрофизиологии под фасилитацией понимается облегчение прохождения, увеличение постсинаптического потенциала, вызванное влиянием предыдущего импульса;
- ещё два определения фасилитации – помощь в усыновлении и даже содействие в нелегальном переходе границы;
- в бизнесе и организационных ситуациях под фасилитацией понимается организация и проведение эффективных совещаний и деловых встреч;
- в социальной психологии выделяется понятие «социальная фасилитация», или «социальное облегчение», которое обозначает повышение активности индивида или эффективности деятельности в группе, в присутствии других людей, которые в сознании субъекта выступают в роли либо простого наблюдателя, либо конкурирующего с ним индивида или индивидов.

Впервые социальная фасилитация была зафиксирована и описана еще в конце XIX века (В. М. Бехтерев, Ф. Олпорт, Л. В. Ланге и др.). В ряде случаев присутствие других, напротив, ведет к ухудшению результатов деятельности. Указанное явление получило название социальной ингибиции (торможения).

Феномен " фасилитация – ингибиция" принципиально по-разному проявляется в условиях интеллектуально сложной и простой, по сути дела, механической деятельности. Так, в первом случае наличие наблюдателей чаще всего приводит к снижению качественной успешности осуществляемой субъектом деятельности, а во втором – к явному наращиванию количественных показателей ее реализации.

Каждый, кто участвовал в групповых обсуждениях сложных проблем, знает, что чаще всего это приводит к хаосу, если только нет заранее сформулированного вышестоящей инстанцией решения, которое просто механически подтверждается группой. Такой способ решения, в свою очередь, часто порождает новые, ещё более тяжёлые, проблемы.

Конфликтологи, работающие в ситуациях, когда страсти бывают сильно накалены, особенно остро ощущают потребность в умело организованном процессе решения проблем. Данное пособие призвано рассмотреть проблемы и возможности эффективного обеспечения решения задач в группе, а также вооружить читателя методами и приёмами выполнения этой задачи. Определение фасилитации, которым мы будем пользоваться в данном издании, касается, естественно, социальных процессов, особенностей взаимоотношений и совместной мыслительной деятельности людей в проблемной ситуации. Это не обязательно предполагает наличие открытого противостояния между ними, нередко грамотное вмешательство на предконфликтной стадии позволяет предотвратить дальнейшее обострение событий, возникновение и эскалацию конфликта. Собственно говоря, любое совещание или переговоры

предполагают наличие проблемы (задачи), иначе в групповом обсуждении просто нет необходимости.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы.

- Сущность фасилитации: подходы.
- Фасилитация как процесс управления групповой динамикой.

Задания.

1. Провести рефлексивный анализ и составить памятку на тему «Фасилитация: суть».

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риторике, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.
2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.
2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.
2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.
3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн.
2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека elibrary».

Тема 1. Социально-психологические основы процесса фасилитации

Практическое занятие 2

Цель: сформировать представление о сущности социально-психологических основ процесса фасилитации.

Актуальность темы (семинара): предполагается развитие представлений о сути социально-психологических основ процесса фасилитации.

Теоретическая часть:

Слово «фасилитация» происходит от английского «facilitation» - облегчение, упрощение. В широком смысле оно используется для описания любой деятельности, которая облегчает, делает более удобным выполнение каких бы то ни было задач.

К примеру:

- в экологии этим термином обозначаются преимущества, которые один живой организм получает за счёт присутствия другого, скажем, тень от дерева защищает от палящего солнца молодую поросль под ним;

- в нейрофизиологии под фасилитацией понимается облегчение прохождения, увеличение постсинаптического потенциала, вызванное влиянием предыдущего импульса;

- ещё два определения фасилитации – помощь в усыновлении и даже содействие в нелегальном переходе границы;

- в бизнесе и организационных ситуациях под фасилитацией понимается организация и проведение эффективных совещаний и деловых встреч;

- в социальной психологии выделяется понятие «социальная фасилитация», или «социальное облегчение», которое обозначает повышение активности индивида или эффективности деятельности в группе, в присутствии других людей, которые в сознании субъекта выступают в роли либо простого наблюдателя, либо конкурирующего с ним индивида или индивидов.

Впервые социальная фасилитация была зафиксирована и описана еще в конце XIX века (В. М. Бехтерев, Ф. Олпорт, Л. В. Ланге и др.). В ряде случаев присутствие других, напротив, ведет к ухудшению результатов деятельности. Указанное явление получило название социальной ингибиции (торможения).

Феномен " фасилитация – ингибиция" принципиально по-разному проявляется в условиях интеллектуально сложной и простой, по сути дела, механической деятельности. Так, в первом случае наличие наблюдателей чаще всего приводит к снижению качественной успешности осуществляемой субъектом деятельности, а во втором – к явному наращиванию количественных показателей ее реализации.

Каждый, кто участвовал в групповых обсуждениях сложных проблем, знает, что чаще всего это приводит к хаосу, если только нет заранее сформулированного вышестоящей инстанцией решения, которое просто механически подтверждается группой. Такой способ решения, в свою очередь, часто порождает новые, ещё более тяжёлые, проблемы.

Конфликтологи, работающие в ситуациях, когда страсти бывают сильно накалены, особенно остро ощущают потребность в умело организованном процессе решения проблем. Данное пособие призвано рассмотреть проблемы и возможности эффективного обеспечения решения задач в группе, а также вооружить читателя методами и приёмами выполнения этой задачи. Определение фасилитации, которым мы будем пользоваться в данном издании, касается, естественно, социальных процессов, особенностей взаимоотношений и совместной мыслительной деятельности людей в проблемной ситуации. Это не обязательно предполагает наличие открытого противостояния между ними, нередко грамотное вмешательство на предконфликтной стадии позволяет предотвратить дальнейшее обострение событий, возникновение и эскалацию конфликта. Собственно говоря, любое совещание или переговоры предполагают наличие проблемы (задачи), иначе в групповом обсуждении просто нет необходимости.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы.

- Различные модели процесса фасилитации.
- Три значения термина «групповая динамика».

Задания.

Заполнить таблицу (табл. 1).

Таблица 1. – Сравнительный анализ

Тип	Параметры			
	Цель	Объект/предмет	Методы	Результат
Фасилитация				
Медиация				
Модерация				

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риториков, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.

2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.

2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.

2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.

3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн».

2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека eLibrary».

Тема 2. Основные направления изучения явлений групповой динамики

Практическое занятие 3

Цель: сформировать представление об основных направлениях изучения явлений групповой динамики.

Актуальность темы (семинара): предполагается развитие представлений о сути фасилитации с точки зрения представлений об основных направлениях изучения явлений групповой динамики.

Теоретическая часть:

Школа «групповой динамики» связана с именем К. Левина. К. Левин создал теорию поля. Ее суть: законы социального поведения выявляются через познание психологических и социальных сил, его детерминирующих ($B = f(P, E)$, поведение = функция человека и среды). Важнейший метод анализа психологического поля – создание в лабораторных условиях групп с заданными характеристиками и изучение их функционирования. В рамках направления исследовались групповые конфликты, способы принятия групповых решений, разработаны оригинальные методики.

Школа «групповой динамики» представляет собой наиболее «психологическое» направление исследований малых групп и связана с именем К. Левина. Американский период деятельности Левина после эмиграции из фашистской Германии начался с создания в Массачусетском технологическом институте специального Центра изучения групповой динамики (позже был перенесен в Мичиганский университет, где существует до сих пор).

Основная проблематика сводилась к следующему: какова природа групп, каковы условия их формирования, какова их взаимосвязь с индивидами и с другими группами, каковы условия их успешного функционирования. Большое внимание было также уделено проблемам образования таких характеристик группы, как нормы, сплоченность, соотношение индивидуальных мотивов и групповых целей, наконец, лидерство в группах. Отвечая на главный вопрос о том, какие потребности двигают социальным поведением людей, «групповая динамика» пристально исследовала проблему внутригрупповых конфликтов, сопоставля-

ла эффективность групповой деятельности в условиях кооперации и конкуренции, способы вынесения групповых решений.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы.

- Структура группы.
- Модели формирования взаимосвязей и развития группы.

Задания:

- Доклад на тему «Модель групповой эффективности Р. Шварца.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риторички, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.

2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.

2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.

2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.

3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн.

2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека elibrary».

Тема 2. Основные направления изучения явлений групповой динамики

Практическое занятие 4

Цель: сформировать представление об основных направлениях изучения явлений групповой динамики.

Актуальность темы (семинара): предполагается развитие представлений о сути фасилитации с точки зрения представлений об основных направлениях изучения явлений групповой динамики.

Теоретическая часть:

Школа «групповой динамики» связана с именем К. Левина. К. Левин создал теорию поля. Ее суть: законы социального поведения выявляются через познание психологических и социальных сил, его детерминирующих ($B = f(P, E)$, поведение = функция человека и среды). Важнейший метод анализа психологического поля – создание в лабораторных условиях групп с заданными характеристиками и изучение их функционирования. В рамках направления исследовались групповые конфликты, способы принятия групповых решений, разработаны оригинальные методики.

Школа «групповой динамики» представляет собой наиболее «психологическое» направление исследований малых групп и связана с именем К. Левина. Американский период деятельности Левина после эмиграции из фашистской Германии начался с создания в

Массачусетском технологическом институте специального Центра изучения групповой динамики (позже был перенесен в Мичиганский университет, где существует до сих пор).

Основная проблематика сводилась к следующему: какова природа групп, каковы условия их формирования, какова их взаимосвязь с индивидами и с другими группами, каковы условия их успешного функционирования. Большое внимание было также уделено проблемам образования таких характеристик группы, как нормы, сплоченность, соотношение индивидуальных мотивов и групповых целей, наконец, лидерство в группах. Отвечая на главный вопрос о том, какие потребности двигают социальным поведением людей, «групповая динамика» пристально исследовала проблему внутригрупповых конфликтов, сопоставляла эффективность групповой деятельности в условиях кооперации и конкуренции, способы вынесения групповых решений.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы.

- Влияние и взаимодействие.
- Процесс принятия решений.

Задания:

- Составить памятку на тему «Признаки эффективности групповой деятельности».

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риториков, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.

2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.

2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.

2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.

3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн».

2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека elibrary».

Тема 3. Фасилитация в процессе организационных и социальных изменений

Практическое занятие 5

Цель: сформировать представление об особенностях фасилитации в процессе организационных и социальных изменений.

Актуальность темы (семинара): предполагается развитие представлений о сути фасилитации с точки зрения представлений об особенностях фасилитации в процессе организационных и социальных изменений.

Теоретическая часть:

Фасилитацию можно определить с точки зрения процесса и результата.

С точки зрения процесса – это разработка, а также управление групповой структурой и процессами, которые помогают группе эффективно выполнять свою работу, минимизируя общие проблемы, с которыми сталкиваются люди, работая вместе.

Фасилитация – это процесс, фокусирующийся на следующих вопросах:

- чего необходимо достичь;
- кто должен быть вовлечен;
- разработка процесса, в котором участвует группа, и последовательности выполняемых заданий;
- коммуникация;
- достижение соответствующего уровня участия и использования ресурсов;
- групповая энергия, движущие силы и способности участников;
- физическая и психологическая среда.

Основная цель фасилитации – повышение групповой эффективности. С точки зрения результата – это помощь группе в том, чтобы стать лучше, а именно:

- повысить качество решений;
- повысить ответственность в отношении принимаемых решений;
- значительно сократить время реализации решений;
- улучшить отношения в группе;
- усилить личную удовлетворенность участников группы;
- способствовать организационному обучению.

Таким образом, в процессе работы с группой фасилитатор вносит свой вклад:

- помогая группе определять ее общие цели и специфические задачи;
- помогая участникам оценить их потребности и разработать планы по их удовлетворению;
- создавая процесс, который поможет членам группы эффективно использовать время для принятия высококачественных решений;
- управляя групповой дискуссией и поддерживая ее в нужном направлении;
- делая аккуратные записи, которые отражают идеи участников группы;
- помогая группе понять ее собственные процессы, чтобы работать более эффективно;
- обеспечивая уверенность в том, что обнаружены и проверены все предположения;
- поддерживая участников в оценке имеющихся у них навыков и выработке новых;
- используя консенсус, чтобы помочь группе принять решение, учитывающее мнение каждого из членов группы;
- поддерживая участников в управлении их собственной межличностной динамикой;
- обеспечивая обратную связь группе, что позволяет ей оценить собственный прогресс и сделать необходимые корректировки;
- управляя конфликтом;
- помогая группе оценить источники вне и внутри группы;
- создавая позитивную среду, в которой участники могут работать продуктивно для достижения групповых целей;
- поощряя лидерство в других членах группы через разделение ответственности по управлению группой;
- обучая и воодушевляя других членов группы использовать процесс фасилитации.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы:

- Исторический аспект методов работы с большими группами.
- Фасилитация в коммерческих организациях.

Задания:

1. Доклад на тему «Признаки повышения групповой эффективности».

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риториков, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.

2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.

2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.

2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.

3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн».

2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека eLibrary».

Тема 3. Фасилитация в процессе организационных и социальных изменений

Практическое занятие 6

Цель: сформировать представление об особенностях фасилитации в процессе организационных и социальных изменений.

Актуальность темы (семинара): предполагается развитие представлений о сути фасилитации с точки зрения представлений об особенностях фасилитации в процессе организационных и социальных изменений.

Теоретическая часть:

Фасилитацию можно определить с точки зрения процесса и результата.

С точки зрения процесса – это разработка, а также управление групповой структурой и процессами, которые помогают группе эффективно выполнять свою работу, минимизируя общие проблемы, с которыми сталкиваются люди, работая вместе.

Фасилитация – это процесс, фокусирующийся на следующих вопросах:

- чего необходимо достичь;
- кто должен быть вовлечен;
- разработка процесса, в котором участвует группа, и последовательности выполняемых заданий;

- коммуникация;
- достижение соответствующего уровня участия и использования ресурсов;
- групповая энергия, движущие силы и способности участников;
- физическая и психологическая среда.

Основная цель фасилитации – повышение групповой эффективности. С точки зрения результата – это помощь группе в том, чтобы стать лучше, а именно:

- повысить качество решений;
- повысить ответственность в отношении принимаемых решений;
- значительно сократить время реализации решений;
- улучшить отношения в группе;
- усилить личную удовлетворенность участников группы;

- способствовать организационному обучению.

Таким образом, в процессе работы с группой фасилитатор вносит свой вклад:

- помогая группе определять ее общие цели и специфические задачи;
- помогая участникам оценить их потребности и разработать планы по их удовлетворению;
- создавая процесс, который поможет членам группы эффективно использовать время для принятия высококачественных решений;
- управляя групповой дискуссией и поддерживая ее в нужном направлении;
- делая аккуратные записи, которые отражают идеи участников группы;
- помогая группе понять ее собственные процессы, чтобы работать более эффективно;
- обеспечивая уверенность в том, что обнаружены и проверены все предположения;
- поддерживая участников в оценке имеющихся у них навыков и выработке новых;
- используя консенсус, чтобы помочь группе принять решение, учитывающее мнение каждого из членов группы;
- поддерживая участников в управлении их собственной межличностной динамикой;
- обеспечивая обратную связь группе, что позволяет ей оценить собственный прогресс и сделать необходимые корректировки;
- управляя конфликтом;
- помогая группе оценить источники вне и внутри группы;
- создавая позитивную среду, в которой участники могут работать продуктивно для достижения групповых целей;
- поощряя лидерство в других членах группы через разделение ответственности по управлению группой;
- обучая и воодушевляя других членов группы использовать процесс фасилитации.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы:

- Фасилитация в общественных организациях и муниципальных структурах.
- Задачи фасилитатора в рамках организационных отношений.

Задания:

1. Памятка на тему «Успешный фасилитатор».

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риторике, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.

2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблицер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.

2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.

2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.

3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн».
2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека elibrary».

Тема 4. Основные методы фасилитации

Практическое занятие 7

Цель: сформировать представление об основных методах фасилитации.

Актуальность темы (семинара): предполагается развитие представлений о сути фасилитации с точки зрения представления об основных методах фасилитации.

Теоретическая часть:

Сами по себе методы фасилитации не помогут компаниям выйти на новый уровень эффективности в своей работе. Для того чтобы сделать рывок в своем развитии, необходимы изменения в стратегии, продуктах, которые выпускает компания и системе ценообразования. Но с другой стороны, сами по себе подобные изменения невозможны, если они не захватывают воображение тех, кто должен воплотить их в жизнь. Таким образом, методы фасилитации являются тем самым механизмом, который запускает достижение необходимых компании результатов.

Методы фасилитации помогают руководителю *в ходе выполнения повседневных задач.*

Например:

- руководителю необходимо, чтобы после совещания подчиненные сказали: «Я верю, что это лучшее решение, которое мы можем принять в организации в настоящее время, и я буду поддерживать его внедрение»;
- возникла серьезная конфликтная ситуация – руководителю нужно, чтобы разногласия были преодолены, конфликт улажен;
- руководителю необходимо оценить возможность действий при решении какого-то важного вопроса или проблемы. Прежде чем принять решение, он хочет собрать информацию от подчиненных (100 человек), услышать их идеи, мнения. С помощью методов фасилитации это можно сделать за несколько часов. При этом все 100 человек будут активно вовлечены в процесс обсуждения, а в конце все высказанные идеи будут зафиксированы, классифицированы и представлены наглядно.

Методы фасилитации помогают в *достижении необходимых для организации изменений* без сопротивления персонала, а наоборот, с его поддержкой. Например, необходимо:

- разработать и реализовать абсолютно новую корпоративную стратегию. Руководитель хочет, чтобы в процессе приняли участие сотрудники всех подразделений и уровней компании. Численность сотрудников больше 100 человек. Необходимо, чтобы все были активно вовлечены в процесс;
- описать и оптимизировать бизнес-процессы. Нужно сделать так, чтобы «талмуд» на 60 страниц, описывающий бизнес-процессы, не просто пылился на полке. Сотрудники компании должны понимать, что такое бизнес-процесс, как его можно описать, оптимизировать и принимать в этом непосредственное участие;
- чтобы в процессе слияния или поглощения интеграция двух компаний, обладающих различными корпоративными культурами, традициями, способами ведения бизнеса, прошла успешно;
- мобилизовать персонал для быстрого достижения определенной бизнес-цели: повысить прибыль, добиться сокращения затрат;
- изменить стиль лидерства руководителей, корпоративную культуру в компании;
- вывести команду на новый уровень в своем развитии, сделать участников группы более сплоченными, ответственными и организованными.

Фасилитация помогает компаниям как в решении текущих задач (решение проблем, принятие решений; разрешение конфликтных ситуаций, развитие команды), так и при проведении организационных изменений (разработка и реализация принципиально новой корпоративной стратегии; слияния, поглощения компаний; структурная реорганизация; оптимизация

бизнес-процессов; внедрение новых организационно-управленческих процессов, процедур, международных стандартов качества и проч.).

Как показывает отечественный и зарубежный опыт, такие методы фасилитации, как «Мировое кафе», «Открытое пространство», «Поиск будущего», «Конференция поиск» и др., могут эффективно использоваться сообществами, общественными организациями, а также властными структурами для обсуждения широкого круга государственных, национальных, отраслевых вопросов и выработки соответствующих решений.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы:

- Мировое кафе.
- Поиск будущего.
- Конференция поиск.
- Открытое пространство.
- Динамическая фасилитация.

Задания:

1. Заполните таблицу. Сравнение типов фасилитации по типу выполнения техник

Типы фасилитации	Преимущества	Недостатки
Все		
Группа		
Все одному		
Один всем		

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риторике, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.

2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.

2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.

2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.

3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн».

2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека elibrary».

Цель: сформировать представление об основных методах фасилитации.

Актуальность темы (семинара): предполагается развитие представлений о сути фасилитации с точки зрения представления об основных методах фасилитации.

Теоретическая часть:

Сами по себе методы фасилитации не помогут компаниям выйти на новый уровень эффективности в своей работе. Для того чтобы сделать рывок в своем развитии, необходимы изменения в стратегии, продуктах, которые выпускает компания и системе ценообразования. Но с другой стороны, сами по себе подобные изменения невозможны, если они не захватывают воображение тех, кто должен воплотить их в жизнь. Таким образом, методы фасилитации являются тем самым механизмом, который запускает достижение необходимых компании результатов.

Методы фасилитации помогают руководителю *в ходе выполнения повседневных задач.*

Например:

- руководителю необходимо, чтобы после совещания подчиненные сказали: «Я верю, что это лучшее решение, которое мы можем принять в организации в настоящее время, и я буду поддерживать его внедрение»;

- возникла серьезная конфликтная ситуация – руководителю нужно, чтобы разногласия были преодолены, конфликт улажен;

- руководителю необходимо оценить возможность действий при решении какого-то важного вопроса или проблемы. Прежде чем принять решение, он хочет собрать информацию от подчиненных (100 человек), услышать их идеи, мнения. С помощью методов фасилитации это можно сделать за несколько часов. При этом все 100 человек будут активно вовлечены в процесс обсуждения, а в конце все высказанные идеи будут зафиксированы, классифицированы и представлены наглядно.

Методы фасилитации помогают в *достижении необходимых для организации изменений* без сопротивления персонала, а наоборот, с его поддержкой. Например, необходимо:

- разработать и реализовать абсолютно новую корпоративную стратегию. Руководитель хочет, чтобы в процессе приняли участие сотрудники всех подразделений и уровней компании. Численность сотрудников больше 100 человек. Необходимо, чтобы все были активно вовлечены в процесс;

- описать и оптимизировать бизнес-процессы. Нужно сделать так, чтобы «талмуд» на 60 страниц, описывающий бизнес-процессы, не просто пылился на полке. Сотрудники компании должны понимать, что такое бизнес-процесс, как его можно описать, оптимизировать и принимать в этом непосредственное участие;

- чтобы в процессе слияния или поглощения интеграция двух компаний, обладающих различными корпоративными культурами, традициями, способами ведения бизнеса, прошла успешно;

- мобилизовать персонал для быстрого достижения определенной бизнес-цели: повысить прибыль, добиться сокращения затрат;

- изменить стиль лидерства руководителей, корпоративную культуру в компании;

- вывести команду на новый уровень в своем развитии, сделать участников группы более сплоченными, ответственными и организованными.

Фасилитация помогает компаниям как в решении текущих задач (решение проблем, принятие решений; разрешение конфликтных ситуаций, развитие команды), так и при проведении организационных изменений (разработка и реализация принципиально новой корпоративной стратегии; слияния, поглощения компаний; структурная реорганизация; оптимизация бизнес-процессов; внедрение новых организационно-управленческих процессов, процедур, международных стандартов качества и проч.).

Как показывает отечественный и зарубежный опыт, такие методы фасилитации, как «Мировое кафе», «Открытое пространство», «Поиск будущего», «Конференция поиск» и др., могут эффективно использоваться сообществами, общественными организациями, а также

властными структурами для обсуждения широкого круга государственных, национальных, отраслевых вопросов и выработки соответствующих решений.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы:

- Саммит позитивных перемен.
- Стратегические изменения в реальном времени.
- Выход за рамки.
- Базовая фасилитация.

Задания:

1. Эссе на тему «Сочетание методов фасилитации в одной сессии: преимущества и недостатки».

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риторике, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.

2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.

2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.

2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.

3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн».

2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека elibrary».

Тема 5. Основные техники фасилитации (интервенции)

Практическое занятие 9

Цель: сформировать представление об основных техниках фасилитации (интервенциях).

Актуальность темы (семинара): предполагается развитие представлений о сути фасилитации с точки зрения представления об основных техниках фасилитации (интервенциях).

Теоретическая часть:

1. Начинайте встречу с быстрой настройки, фокусировки.

Настройка заставляет участников сфокусироваться на встрече и друг на друге. Вопросы, которые можно задавать для настройки:

- Прежде чем мы перейдем к заявленным темам, поделитесь, какие есть мысли относительно встречи?
- Что хотелось бы получить на сегодняшней встрече?
- Опишите одним словом своё настроение здесь и сейчас?

Настройка занимает всего несколько минут, но даёт ценные результаты. Она позволяет людям лучше узнать друг друга и возвращает внимание людей к тому, что происходит, фокусирует внимание участников на том, что происходит здесь и сейчас, таким образом готовит их к разговору.

2. Проговорите желаемый результат и повестку встречи

В идеале повестку встречи участникам нужно отправить заранее, чтобы каждый знал её цель. Если вы не можете этого сделать или если встреча организована экспромтом, проговорите с участниками, что вы будете считать признаками успешно прошедшей встречи. Краткий обзор желаемых результата и повестки задаст рамки в которых группа будет двигаться для достижения цели.

3. Обозначьте роли

Для фасилитатора нормально и даже правильно просить участников взять на себя некоторые функции на время встречи: следить за временем, вести записи и т.п. Дайте возможность участникам встречи помочь и разделить ответственность за путь к успешной встрече. Помните, что на каждой встрече участники должны менять роли, чтобы каждый смог внести свой вклад.

4. Практикуйте активное слушание

Активное слушание включает в себя 4 шага: контакт, сбор информации, обратная связь, подтверждение. Несколько способов реализовать эти 4 шага:

- Контакт: Слушать каждого участника, усиливать его слова, поддерживать зрительный контакт или невербально давать участнику понять, что он услышан.
- Сбор информации: Принимайте без осуждения и оценки то, что говорят участники, отмечайте их язык тела.
- Обратная связь: Используйте парафраз, резюмирование того, что говорят участники, возвращайте говорящему.
- Подтверждение: Получайте от говорящего подтверждение, что поняли его правильно.

5. Выстраивайте очерёдность

Когда хотят высказаться несколько участников одновременно, управляйте процессом и обозначьте по именам тех, кто хотел высказаться и договоритесь, что выскажется каждый, его не будут перебивать. Проверьте, чтобы высказался каждый из тех, кто хотел.

6. Объединяйте похожие темы, чтобы задать рамку разговора

Иногда в процессе разговора внезапно появляются несколько разных тем. Когда такое происходит, фасилитатор, прежде чем двигаться вперёд, должен убедиться, что все сфокусированы на одном и том же. Попросите участников сделать шаг назад, обозначить основные темы и решить, на каких из них они готовы сфокусироваться. Другой вариант – фасилитатор может предложить сузить обсуждение до тех тем, которые непосредственно относятся к сегодняшней встрече, чтобы вернуть разговор в нужное направление и достичь цели. Фасилитатор может попросить человека, который ведёт записи, «запарковать» все обозначенные темы, чтоб участники могли вернуться к ним позже.

7. Пауза и время для рефлексии

Как только обозначилась тема встречи и главный вопрос, остановитесь и дайте возможность обдумать его в тишине. В идеале, попросите участников записать свои мысли, это поможет осознать то, что нужно будет обсудить или сформулировать вопросы независимые от мнения других участников.

8. Поощряйте и поддерживайте баланс участия

Фасилитатор всегда должен отмечать, кто из участников говорит меньше, чем другие. Мнение тех, кто говорит меньше, тоже важно. Задача фасилитатора — создать безопасное пространство и вовлечь всех. Задавайте открытые вопросы, чтобы привлечь людей к обсуждению: «Что вы думаете?», «Что бы вы сделали?», «Какие ещё идеи у вас есть?» Способствуют обсуждению и правила встречи.

Можно также разделить участников на мини-группы, чтобы более тихие члены команды также могли высказать своё мнение. Затем снова объедините группу и попросите участников рассказать о том, что они обсудили.

9. Делайте перерывы, поддерживайте уровень энергии

Когда уровень энергии падает или когда люди начинают беспокоиться, делайте небольшой перерыв. Чем длиннее встреча, тем длиннее перерыв. Особенно важны перерывы для интровертов. Им важно перезарядиться после большого количества разговоров. Кроме того, можно проводить небольшие разминки, чтобы дать возможность людям переключиться и подвигаться.

10. Правильно завершайте встречи

В конце беседы убедитесь, что все задания, задачи, шаги записаны детально, так, чтобы каждому было понятно, что делать. Повторите ключевые результаты, чтобы дать группе почувствовать завершённость. Дайте людям возможность задать вопросы, обозначить проблемы, сказать о том, что было важно для них. Завершите встречу.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы:

- Техники базовой фасилитации (по Р. Шварцу).
- Техники для разрешения разногласий (решение конфликта).

Задания:

- Эссе на тему «Модерация и фасилитация: различия и общее в техниках интервенции».

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риторике, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.

2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.

2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.

2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.

3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн».

2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека elibrary».

Тема 5. Основные техники фасилитации (интервенции)

Практическое занятие 10

Цель: сформировать представление об основных техниках фасилитации (интервенциях).

Актуальность темы (семинара): предполагается развитие представлений о сути фасилитации с точки зрения представления об основных техниках фасилитации (интервенциях).

Теоретическая часть:

1. Начинайте встречу с быстрой настройки, фокусировки.

Настройка заставляет участников сфокусироваться на встрече и друг на друге. Вопросы, которые можно задавать для настройки:

- Прежде чем мы перейдём к заявленным темам, поделитесь, какие есть мысли относительно встречи?
- Что хотелось бы получить на сегодняшней встрече?
- Опишите одним словом своё настроение здесь и сейчас?

Настройка занимает всего несколько минут, но даёт ценные результаты. Она позволяет людям лучше узнать друг друга и возвращает внимание людей к тому, что происходит, фокусирует внимание участников на том, что происходит здесь и сейчас, таким образом готовит их к разговору.

2. Проговорите желаемый результат и повестку встречи

В идеале повестку встречи участникам нужно отправить заранее, чтобы каждый знал её цель. Если вы не можете этого сделать или если встреча организована экспромтом, проговорите с участниками, что вы будете считать признаками успешно прошедшей встречи. Краткий обзор желаемых результатов и повестки задаст рамки в которых группа будет двигаться для достижения цели.

3. Обозначьте роли

Для фасилитатора нормально и даже правильно просить участников взять на себя некоторые функции на время встречи: следить за временем, вести записи и т.п. Дайте возможность участникам встречи помочь и разделить ответственность за путь к успешной встрече. Помните, что на каждой встрече участники должны менять роли, чтобы каждый смог внести свой вклад.

4. Практикуйте активное слушание

Активное слушание включает в себя 4 шага: контакт, сбор информации, обратная связь, подтверждение. Несколько способов реализовать эти 4 шага:

- Контакт: Слушать каждого участника, усиливать его слова, поддерживать зрительный контакт или невербально давать участнику понять, что он услышан.
- Сбор информации: Принимайте без осуждения и оценки то, что говорят участники, отмечайте их язык тела.
- Обратная связь: Используйте парафраз, резюмирование того, что говорят участники, возвращайте говорящему.
- Подтверждение: Получайте от говорящего подтверждение, что поняли его правильно.

5. Выстраивайте очерёдность

Когда хотят высказаться несколько участников одновременно, управляйте процессом и обозначьте по именам тех, кто хотел высказаться и договоритесь, что выскажется каждый, его не будут перебивать. Проверьте, чтобы высказался каждый из тех, кто хотел.

6. Объединяйте похожие темы, чтобы задать рамку разговора

Иногда в процессе разговора внезапно появляются несколько разных тем. Когда такое происходит, фасилитатор, прежде чем двигаться вперёд, должен убедиться, что все сфокусированы на одном и том же. Попросите участников сделать шаг назад, обозначить основные темы и решить, на каких из них они готовы сфокусироваться. Другой вариант – фасилитатор может предложить сузить обсуждение до тех тем, которые непосредственно относятся к сегодняшней встрече, чтобы вернуть разговор в нужное направление и достичь цели. Фасилитатор может попросить человека, который ведёт записи, «запарковать» все обозначенные темы, чтоб участники могли вернуться к ним позже.

7. Пауза и время для рефлексии

Как только обозначилась тема встречи и главный вопрос, остановитесь и дайте возможность обдумать его в тишине. В идеале, попросите участников записать свои мысли, это поможет осознать то, что нужно будет обсудить или сформулировать вопросы независимые от мнения других участников.

8. Поощряйте и поддерживайте баланс участия

Фасилитатор всегда должен отмечать, кто из участников говорит меньше, чем другие. Мнение тех, кто говорит меньше, тоже важно. Задача фасилитатора — создать безопасное пространство и вовлечь всех. Задавайте открытые вопросы, чтобы привлечь людей к обсуждению: «Что вы думаете?», «Что бы вы сделали?», «Какие ещё идеи у вас есть?» Способствуют обсуждению и правила встречи.

Можно также разделить участников на мини-группы, чтобы более тихие члены команды также могли высказать своё мнение. Затем снова объедините группу и попросите участников рассказать о том, что они обсудили.

9. Делайте перерывы, поддерживайте уровень энергии

Когда уровень энергии падает или когда люди начинают беспокоиться, делайте небольшой перерыв. Чем длиннее встреча, тем длиннее перерыв. Особенно важны перерывы для интровертов. Им важно перезарядиться после большого количества разговоров. Кроме того, можно проводить небольшие разминки, чтобы дать возможность людям переключиться и подвигаться.

10. Правильно завершайте встречи

В конце беседы убедитесь, что все задания, задачи, шаги записаны детально, так, чтобы каждому было понятно, что делать. Повторите ключевые результаты, чтобы дать группе почувствовать завершённость. Дайте людям возможность задать вопросы, обозначить проблемы, сказать о том, что было важно для них. Завершите встречу.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы:

- Прикладные техники интервенции.
- Прикладные средства организации процесса фасилитации.

Задания:

- Эссе на тему «модерация и фасилитация: различия и общее в техниках интервенции».

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риториков, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.

2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.

2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.

2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.

3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн».
2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека elibrary».

Тема 6. Оценка эффективности процесса фасилитации и профессионализма фасилитатора

Практическое занятие 11

Цель: сформировать представление об оценке эффективности процесса фасилитации и профессионализма фасилитатора.

Актуальность темы (семинара): предполагается развитие представлений о сути фасилитации с точки зрения оценки эффективности процесса фасилитации и профессионализма фасилитатора.

Теоретическая часть:

Любая система оценки должна разрабатываться с учетом того, кто и для каких целей будет ее использовать. Различные заинтересованные лица будут подходить к оценке фасилитации, исходя из своих потребностей. Поэтому, на наш взгляд, критерии и составляющие этой оценки могут и должны различаться, например, когда мы говорим о профессионалах, предоставляющих данную услугу, и о ее заказчиках.

Если речь идет об оценке фасилитации с точки зрения профессионала, оказывающего услугу, то она обязательно должна включать анализ эффективности каждого этапа деятельности фасилитатора:

- выявление потребностей заказчика и постановка целей процесса;
- разработка и планирование интервенций (дизайн мероприятия: выбор участников, подбор метода и техник и др.);
- осуществление интервенций (проведение мероприятия);
- непосредственный результат интервенций (итог мероприятия);
- отслеживание/курирование изменений после интервенций (итог внедрения изменений).

Если имеется в виду итоговая оценка эффективности процесса фасилитации заказчиком, то, на наш взгляд, достаточно обсудить с ним проведение самого мероприятия, его результат и итоги внедрения изменений.

Важность выделенных этапов подтверждается некоторыми исследованиями. Например, Д. Уордэйл провела исследование, в котором попыталась выяснить, что понимают под «эффективной фасилитацией» сами фасилитаторы (внутренние и внешние) и менеджеры (заказчики фасилитации). На основании проведенного исследования Уордэйл предложила модель эффективной фасилитации, которая включает четыре стадии: планирование, интервенция, результаты, внедрение. Процесс может осуществляться либо внутренним, либо внешним фасилитатором.

На стадии планирования важным является правильная постановка цели, определение участников, разработка дизайна процесса. Фасилитатор осуществляет планирование совместно с заказчиком. Стадия интервенции включает мероприятие (одно или несколько). Здесь для успеха процесса, с точки зрения участников исследования, важен стиль фасилитатора, его умение быть гибким и при необходимости выступать в нескольких ролях: фасилитатора, коуча и тренера. Важным также является правильный подбор участников и их вовлеченность в процесс. Еще одна составляющая – это подходящие для конкретной групповой ситуации техники и стратегии, которые используются для управления групповой динамикой и вовлечения участников в процесс. При оценке стадии результатов важным оказывается достижение в течение сессии поставленных задач, а также эмоциональный результат, который можно описать как наличие у участников позитивной энергии и стремление взять на себя ответственность за реализацию тех результатов, которые были достигнуты в процессе сессии.

Успешная стадия внедрения предполагает реализацию принятых решений, взятых обязательств, разработанных планов и др., после проведенного мероприятия.

Следующий вопрос, который важно рассмотреть, касается критериев оценки результатов фасилитации на каждом этапе.

При оценке результатов мероприятия свидетельством эффективности проведенной сессии является продукт, полученный по ее окончании. Итак, фасилитационная сессия может фокусироваться на достижении инструментальных и/или развивающих результатов. *Инструментальная* фасилитация фокусируется на конкретном продукте. Она ориентирована на решение определенной задачи: разрешение конкретной проблемы, принятие решения, выработки стратегии, плана действий и т. д. *Развивающая* фасилитация фокусируется на совершенствовании групповых структур и процессов. Различные методы фасилитации могут быть ориентированы либо на получение инструментальных, либо развивающих результатов, либо на то и другое одновременно.

Таким образом, при оценке результатов критерием эффективности фасилитации является следующее: достигнуто ли мероприятие запланированного результата, выработана ли стратегия развития компании, вышла ли команда на новый уровень в своем развитии, найдено ли решение проблемы, выработано ли нужное решение и др.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы:

- Основные подходы к оценке.
- Выбор критериев оценки.

Задания:

- Эссе на тему «Основные компетенции фасилитатора».

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риториков, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.
2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.
2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.
2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.
3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн».
2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека elibrary».

Тема 6. Оценка эффективности процесса фасилитации и профессионализма фасилитатора

Практическое занятие 12

Цель: сформировать представление об оценке эффективности процесса фасилитации и профессионализма фасилитатора.

Актуальность темы (семинара): предполагается развитие представлений о сути фасилитации с точки зрения оценки эффективности процесса фасилитации и профессионализма фасилитатора.

Теоретическая часть:

Любая система оценки должна разрабатываться с учетом того, кто и для каких целей будет ее использовать. Различные заинтересованные лица будут подходить к оценке фасилитации, исходя из своих потребностей. Поэтому, на наш взгляд, критерии и составляющие этой оценки могут и должны различаться, например, когда мы говорим о профессионалах, предоставляющих данную услугу, и о ее заказчиках.

Если речь идет об оценке фасилитации с точки зрения профессионала, оказывающего услугу, то она обязательно должна включать анализ эффективности каждого этапа деятельности фасилитатора:

- выявление потребностей заказчика и постановка целей процесса;
- разработка и планирование интервенций (дизайн мероприятия: выбор участников, подбор метода и техник и др.);
- осуществление интервенций (проведение мероприятия);
- непосредственный результат интервенций (итог мероприятия);
- отслеживание/курирование изменений после интервенций (итог внедрения изменений).

Если имеется в виду итоговая оценка эффективности процесса фасилитации заказчиком, то, на наш взгляд, достаточно обсудить с ним проведение самого мероприятия, его результат и итоги внедрения изменений.

Важность выделенных этапов подтверждается некоторыми исследованиями. Например, Д. Уордэйл провела исследование, в котором попыталась выяснить, что понимают под «эффективной фасилитацией» сами фасилитаторы (внутренние и внешние) и менеджеры (заказчики фасилитации). На основании проведенного исследования Уордэйл предложила модель эффективной фасилитации, которая включает четыре стадии: планирование, интервенция, результаты, внедрение. Процесс может осуществляться либо внутренним, либо внешним фасилитатором.

На стадии планирования важным является правильная постановка цели, определение участников, разработка дизайна процесса. Фасилитатор осуществляет планирование совместно с заказчиком. Стадия интервенции включает мероприятие (одно или несколько). Здесь для успеха процесса, с точки зрения участников исследования, важен стиль фасилитатора, его умение быть гибким и при необходимости выступать в нескольких ролях: фасилитатора, коуча и тренера. Важным также является правильный подбор участников и их вовлеченность в процесс. Еще одна составляющая – это подходящие для конкретной групповой ситуации техники и стратегии, которые используются для управления групповой динамикой и вовлечения участников в процесс. При оценке стадии результатов важным оказывается достижение в течение сессии поставленных задач, а также эмоциональный результат, который можно описать как наличие у участников позитивной энергии и стремление взять на себя ответственность за реализацию тех результатов, которые были достигнуты в процессе сессии. Успешная стадия внедрения предполагает реализацию принятых решений, взятых обязательств, разработанных планов и др., после проведенного мероприятия.

Следующий вопрос, который важно рассмотреть, касается критериев оценки результатов фасилитации на каждом этапе.

При оценке результатов мероприятия свидетельством эффективности проведенной сессии является продукт, полученный по ее окончании. Итак, фасилитационная сессия может фокусироваться на достижении инструментальных и/или развивающих результатов. *Инструментальная* фасилитация фокусируется на конкретном продукте. Она ориентирована на решение определенной задачи: разрешение конкретной проблемы, принятие реше-

ния, выработки стратегии, плана действий и т. д. *Развивающая* фасилитация фокусируется на совершенствовании групповых структур и процессов. Различные методы фасилитации могут быть ориентированы либо на получение инструментальных, либо развивающих результатов, либо на то и другое одновременно.

Таким образом, при оценке результатов критерием эффективности фасилитации является следующее: достигнуто ли мероприятие запланированного результата, выработана ли стратегия развития компании, вышла ли команда на новый уровень в своем развитии, найдено ли решение проблемы, выработано ли нужное решение и др.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы:

- Ключевые компетенции фасилитатора.
- Ценности и этика фасилитатора.

Задания:

- Эссе на тему «Психологическая, социально-психологическая и организационно-психологическая эффективность деятельности фасилитатора: общее и особенное».

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риториков, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.

2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.

2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.

2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.

3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн».

2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека elibrary».

Тема 7. Прикладная психология в бизнес-организациях

Практическое занятие 13

Цель: сформировать представление о прикладной психологии в бизнес-организациях.

Актуальность темы (семинара): предполагается развитие представлений о сути фасилитации с точки зрения прикладной психологии в бизнес-организациях.

Теоретическая часть:

Прообраз ассессмент-центра возник в период Первой мировой войны в немецкой армии. Для выяснения причин ухода из нее офицеров были разработаны специальные игры, моделировавшие реальные ситуации, в которых оказывались военнослужащие. Позднее метод стал применяться в английских и американских вооруженных силах. В 1960-х гг. американская телекоммуникационная компания АТТ построила здание для проведения оценки пе-

персонала, назвав его Assessment Center. Название со временем стало употребляться для обозначения самой методики.

Ассесмент-центр предназначен для оценки сотрудников по компетенциям под конкретную кадровую задачу. Он может включать би-хевиоральные интервью (для изучения поведенческих паттернов испытуемого) и кейсы (игровые ситуации), разработанные специально под данный набор компетенций. Выбор содержания ассесмент-центра обуславливается целью его проведения. Для отбора кандидатов на высокие позиции и оценки их компетенций акцент делается на би-хевиоральном интервью, для выдвижения сотрудников в кадровый резерв — на деловых играх.

Процедура проведения ассесмент-центра может носить как групповой, так и индивидуальный характер и состоит из нескольких этапов.

- *Разработка модели компетенций.* Модель должна соответствовать общей стратегии компании и включать компетенции, необходимые для выполнения конкретной задачи. Для разработки компетенций обязательно привлекаются бизнес-лидеры и желательно первое лицо компании. Компетенции прописываются по уровням: 0 — уровень некомпетентности; 1 — уровень развития; 2 — уровень опыта; 3 — уровень мастерства.

- *Проведение деловой игры,* в которой проявляются выбранные компетенции. Каждый кейс дает возможность оценить несколько компетенций в разных ситуациях, которые не всегда соответствуют содержанию работы сотрудника. Упражнения выполняются в группе или в паре. За ходом игры следят специально обученные наблюдатели, внешние консультанты, представители бизнес-организаций.

- *Индивидуальные интервью с каждым участником по результатам игры.* В дополнение к играм-кейсам могут проводиться различные тесты, в том числе на интеллект.

- *Общая оценка участника игры — сведение оценок.* Наблюдатели высказывают свое мнение о поведении человека во время деловых игр и обсуждают общую оценку каждой компетенции.

- *Предоставление обратной связи участникам ассесмент-центра.* Очень важно, чтобы наблюдатели-консультанты при подаче обратной связи сотрудникам были исключительно тактичными и осторожными. Часто в ассесмент-центре оцениваются амбициозные сотрудники с высокой самооценкой, и после получения обратной связи у них должно остаться позитивное впечатление.

- *Составление отчета по итогам ассесмент-центра.*

В России метод ассесмента стал использоваться совсем недавно и не получил еще широкого распространения. Разве что в очень немногих компаниях западного толка. В большинстве случаев для проведения ассесмент-центра в отечественных организациях приглашаются западные консультанты, владеющие этой методикой. Некоторые компании покупают технологии проведения ассесмент-центров и проводят внутренние ассесмент-центры уже собственными силами (см.: Библиотека журнала «Кадровый менеджмент», www.hrm.ru). Организация внутреннего ассесмент-центра имеет смысл только в случае, когда в компании хорошо выстроена регулярная процедура формирования кадрового резерва. В крупных компаниях сотрудники разных подразделений оценивают, выступают в роли наблюдателей в ассесмент-центрах других компаний, что значительно повышает объективность оценки.

Как и всякий новый метод, применяемый в оценке персонала, ассесмент-центр имеет определенные преимущества и недостатки.

Преимущества составляют:

- • объективность оценки компетенций работников;
- • наиболее полное выявление соответствия работника корпоративной культуре организации;
- • установление межличностного взаимодействия участников;
- • важная роль в командообразовании.

К недостаткам относятся:

- • большие расходы на проведение и покупку технологий;
- • значительные затраты времени на предварительный инструктаж наблюдателей, организацию участников и анализ результатов;
- • высокий уровень стресса при получении обратной связи, особенно для амбициозных сотрудников;
- • возникновение негатива среди сотрудников к любой оценке их работы.

Несмотря на указанные недостатки, ассесмент-центр как система оценки персонала является наиболее открытой и мобильной формой выявления необходимых и уникальных для работы в данной организации качеств и компетенций сотрудников.

Компетенции — это личностные качества и способности, а также профессиональные знания и навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей. По данным исследований зарубежных психологов, в коммерческих компаниях стран Запада наиболее часто встречающимися *корпоративными компетенциями* являются:

- • навыки коммуникации и межличностного взаимодействия;
- • мотивация на достижения и ориентация на результат;
- • клиенто-ориентированность;
- • командный дух и умение работать в команде;
- • лидерство и умение организовать работу;
- • знание бизнеса;
- • адаптивность к изменениям;
- • взаимопомощь коллег в профессиональном развитии;
- • умение эффективно и конструктивно решать проблемы.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы:

- Ассесмент-центры и кадровый аудит в работе практического психолога.
- Консалтинг и коучинг – области прикладной психологии.
- Мерчендайзинг как психологическое сопровождение успешных продаж.
- Консультирование по организационному развитию.

Задания:

- Эссе на тему «Бизнес и психология: точки соприкосновения».
- Эссе на тему «Экономическая психология как отражение запросов бизнеса к психологии».

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риториков, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.
2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.
2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.
2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.

3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн».
2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека eLibrary».

Тема 7. Прикладная психология в бизнес-организациях

Практическое занятие 14

Цель: сформировать представление о прикладной психологии в бизнес-организациях.

Актуальность темы (семинара): предполагается развитие представлений о сути фасилитации с точки зрения прикладной психологии в бизнес-организациях.

Теоретическая часть:

Прообраз ассесмент-центра возник в период Первой мировой войны в немецкой армии. Для выяснения причин ухода из нее офицеров были разработаны специальные игры, моделировавшие реальные ситуации, в которых оказывались военнослужащие. Позднее метод стал применяться в английских и американских вооруженных силах. В 1960-х гг. американская телекоммуникационная компания АТТ построила здание для проведения оценки персонала, назвав его Assessment Center. Название со временем стало употребляться для обозначения самой методики.

Ассесмент-центр предназначен для оценки сотрудников по компетенциям под конкретную кадровую задачу. Он может включать би-хевиральные интервью (для изучения поведенческих паттернов испытуемого) и кейсы (игровые ситуации), разработанные специально под данный набор компетенций. Выбор содержания ассесмент-центра обуславливается целью его проведения. Для отбора кандидатов на высокие позиции и оценки их компетенций акцент делается на би-хевиральном интервью, для выдвижения сотрудников в кадровый резерв — на деловых играх.

Процедура проведения ассесмент-центра может носить как групповой, так и индивидуальный характер и состоит из нескольких этапов.

- *Разработка модели компетенций.* Модель должна соответствовать общей стратегии компании и включать компетенции, необходимые для выполнения конкретной задачи. Для разработки компетенций обязательно привлекаются бизнес-лидеры и желательно первое лицо компании. Компетенции прописываются по уровням: 0 — уровень некомпетентности; 1 — уровень развития; 2 — уровень опыта; 3 — уровень мастерства.

- *Проведение деловой игры,* в которой проявляются выбранные компетенции. Каждый кейс дает возможность оценить несколько компетенций в разных ситуациях, которые не всегда соответствуют содержанию работы сотрудника. Упражнения выполняются в группе или в паре. За ходом игры следят специально обученные наблюдатели, внешние консультанты, представители бизнес-организаций.

- *Индивидуальные интервью с каждым участником по результатам игры.* В дополнение к играм-кейсам могут проводиться различные тесты, в том числе на интеллект.

- *Общая оценка участника игры — сведение оценок.* Наблюдатели высказывают свое мнение о поведении человека во время деловых игр и обсуждают общую оценку каждой компетенции.

- *Предоставление обратной связи участникам ассесмент-центра.* Очень важно, чтобы наблюдатели-консультанты при подаче обратной связи сотрудникам были исключительно тактичными и осторожными. Часто в ассесмент-центре оцениваются амбициозные сотрудники с высокой самооценкой, и после получения обратной связи у них должно остаться позитивное впечатление.

- *Составление отчета по итогам ассесмент-центра.*

В России метод ассесмента стал использоваться совсем недавно и не получил еще широкого распространения. Разве что в очень немногих компаниях западного толка. В боль-

шинстве случаев для проведения ассесмент-центра в отечественных организациях приглашаются западные консультанты, владеющие этой методикой. Некоторые компании покупают технологии проведения ассесмент-центров и проводят внутренние ассесмент-центры уже собственными силами (см.: Библиотека журнала «Кадровый менеджмент», www.hrm.ru). Организация внутреннего ассесмент-центра имеет смысл только в случае, когда в компании хорошо выстроена регулярная процедура формирования кадрового резерва. В крупных компаниях сотрудники разных подразделений оценивают, выступают в роли наблюдателей в ассесмент-центрах других компаний, что значительно повышает объективность оценки.

Как и всякий новый метод, применяемый в оценке персонала, ассесмент-центр имеет определенные преимущества и недостатки.

Преимущества составляют:

- объективность оценки компетенций работников;
- наиболее полное выявление соответствия работника корпоративной культуре организации;
- установление межличностного взаимодействия участников;
- важная роль в командообразовании.

К недостаткам относятся:

- большие расходы на проведение и покупку технологий;
- значительные затраты времени на предварительный инструктаж наблюдателей, организацию участников и анализ результатов;
- высокий уровень стресса при получении обратной связи, особенно для амбициозных сотрудников;
- возникновение негатива среди сотрудников к любой оценке их работы.

Несмотря на указанные недостатки, ассесмент-центр как система оценки персонала является наиболее открытой и мобильной формой выявления необходимых и уникальных для работы в данной организации качеств и компетенций сотрудников.

Компетенции — это личностные качества и способности, а также профессиональные знания и навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей. По данным исследований зарубежных психологов, в коммерческих компаниях стран Запада наиболее часто встречающимися *корпоративными компетенциями* являются:

- навыки коммуникации и межличностного взаимодействия;
- мотивация на достижения и ориентация на результат;
- клиенто-ориентированность;
- командный дух и умение работать в команде;
- лидерство и умение организовать работу;
- знание бизнеса;
- адаптивность к изменениям;
- взаимопомощь коллег в профессиональном развитии;
- умение эффективно и конструктивно решать проблемы.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы:

- Мерчендайзинг как психологическое сопровождение успешных продаж.
- Консультирование по организационному развитию.

Задания:

- Эссе на тему «Экономическая психология как отражение запросов бизнеса к психологии».

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риториков, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.

2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.

2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.

2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.

3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн.

2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека elibrary».

Тема 7. Прикладная психология в бизнес-организациях

Практическое занятие 15

Цель: сформировать представление о прикладной психологии в бизнес-организациях.

Актуальность темы (семинара): предполагается развитие представлений о сути фасилитации с точки зрения прикладной психологии в бизнес-организациях.

Теоретическая часть:

Прообраз ассесмент-центра возник в период Первой мировой войны в немецкой армии. Для выяснения причин ухода из нее офицеров были разработаны специальные игры, моделировавшие реальные ситуации, в которых оказывались военнослужащие. Позднее метод стал применяться в английских и американских вооруженных силах. В 1960-х гг. американская телекоммуникационная компания АТТ построила здание для проведения оценки персонала, назвав его Assessment Center. Название со временем стало употребляться для обозначения самой методики.

Ассесмент-центр предназначен для оценки сотрудников по компетенциям под конкретную кадровую задачу. Он может включать би-хевеиоральные интервью (для изучения поведенческих паттернов испытуемого) и кейсы (игровые ситуации), разработанные специально подданный набор компетенций. Выбор содержания ассесмент-центра обуславливается целью его проведения. Для отбора кандидатов на высокие позиции и оценки их компетенций акцент делается на бихевиоральном интервью, для выдвижения сотрудников в кадровый резерв — на деловых играх.

Процедура проведения ассесмент-центра может носить как групповой, так и индивидуальный характер и состоит из нескольких этапов.

- *Разработка модели компетенций.* Модель должна соответствовать общей стратегии компании и включать компетенции, необходимые для выполнения конкретной задачи. Для разработки компетенций обязательно привлекаются бизнес-лидеры и желательно первое лицо компании. Компетенции прописываются по уровням: 0 — уровень некомпетентности; 1 — уровень развития; 2 — уровень опыта; 3 — уровень мастерства.

- *Проведение деловой игры,* в которой проявляются выбранные компетенции. Каждый кейс дает возможность оценить несколько компетенций в разных ситуациях, которые не всегда соответствуют содержанию работы сотрудника. Упражнения выполняются в

группе или в паре. За ходом игры следят специально обученные наблюдатели, внешние консультанты, представители бизнес-организаций.

- *Индивидуальные интервью с каждым участником по результатам игры.* В дополнение к играм-кейсам могут проводиться различные тесты, в том числе на интеллект.

- *Общая оценка участника игры — сведение оценок.* Наблюдатели высказывают свое мнение о поведении человека во время деловых игр и обсуждают общую оценку каждой компетенции.

- *Предоставление обратной связи участникам ассесмент-центра.* Очень важно, чтобы наблюдатели-консультанты при подаче обратной связи сотрудникам были исключительно тактичными и осторожными. Часто в ассесмент-центре оцениваются амбициозные сотрудники с высокой самооценкой, и после получения обратной связи у них должно остаться позитивное впечатление.

- *Составление отчета по итогам ассесмент-центра.*

В России метод ассесмента стал использоваться совсем недавно и не получил еще широкого распространения. Разве что в очень немногих компаниях западного толка. В большинстве случаев для проведения ассесмент-центра в отечественных организациях приглашаются западные консультанты, владеющие этой методикой. Некоторые компании покупают технологии проведения ассесмент-центров и проводят внутренние ассесмент-центры уже собственными силами (см.: Библиотека журнала «Кадровый менеджмент», www.hrm.ru). Организация внутреннего ассесмент-центра имеет смысл только в случае, когда в компании хорошо выстроена регулярная процедура формирования кадрового резерва. В крупных компаниях сотрудники разных подразделений оценивают, выступают в роли наблюдателей в ассесмент-центрах других компаний, что значительно повышает объективность оценки.

Как и всякий новый метод, применяемый в оценке персонала, ассесмент-центр имеет определенные преимущества и недостатки.

Преимущества составляют:

- • объективность оценки компетенций работников;
- • наиболее полное выявление соответствия работника корпоративной культуре организации;

- • установление межличностного взаимодействия участников;
- • важная роль в командообразовании.

К недостаткам относятся:

- • большие расходы на проведение и покупку технологий;
- • значительные затраты времени на предварительный инструктаж наблюдателей, организацию участников и анализ результатов;

- • высокий уровень стресса при получении обратной связи, особенно для амбициозных сотрудников;

- • возникновение негатива среди сотрудников к любой оценке их работы.

Несмотря на указанные недостатки, ассесмент-центр как система оценки персонала является наиболее открытой и мобильной формой выявления необходимых и уникальных для работы в данной организации качеств и компетенций сотрудников.

Компетенции — это личностные качества и способности, а также профессиональные знания и навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей. По данным исследований зарубежных психологов, в коммерческих компаниях стран Запада наиболее часто встречающимися *корпоративными компетенциями* являются:

- • навыки коммуникации и межличностного взаимодействия;
- • мотивация на достижения и ориентация на результат;
- • клиенто-ориентированность;
- • командный дух и умение работать в команде;
- • лидерство и умение организовать работу;
- • знание бизнеса;

- адаптивность к изменениям;
- взаимопомощь коллег в профессиональном развитии;
- умение эффективно и конструктивно решать проблемы.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы:

- Мерчендайзинг как психологическое сопровождение успешных продаж.
- Консультирование по организационному развитию.

Задания:

- Эссе на тему «Экономическая психология как отражение запросов бизнеса к психологии».

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риториков, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.

2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.

2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.

2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.

3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн».

2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека eLibrary».

Тема 8. Обучающие технологии в арсенале современной прикладной психологии

Практическое занятие 16

Цель: сформировать представление об обучающих технологиях в арсенале современной прикладной психологии.

Актуальность темы (семинара): предполагается развитие представлений о сути фасилитации с точки зрения обучающих технологий в арсенале современной прикладной психологии.

Теоретическая часть:

В настоящее время технологии тренинга базируются на двух подходах: компетенционного и экспериентального обучения, т.е. обучения, фокусированного на компетенциях, и обучения, основанного на опыте.

Компетенциарный подход основной акцент делает на предмете тренинга, том, что подлежит формированию, совершенствованию и развитию. Этим предметом является система компетентностей или компетенций индивидов, групп и организаций. В рамках компетенциарного движения преобладают методы диагностики и оценки компетенций, а методы обучения отходят на второй план.

Экспериментальный подход напротив, сосредоточен на методах обучения, на том, как учить и учиться. В рамках этого подхода разработана внушительная совокупность моделей процесса обучения или процесса приобретения опыта.

На практике творческого синтеза двух подходов не наблюдается, равно как и особой конкуренции на рынке психологических услуг. Реально происходит некая их эклектика главным образом в академической среде, где разрабатываемые модели становятся объектом дискуссий.

Противостояние компетенциарного и экспериментального подходов в тренинге имеет свои особенности. Те сегменты обучающего тренинга, которые выросли из сферы производственного обучения, приняли компетенциарный подход, поскольку им свойственна ориентация на отработку навыков с опорой на стандарты выполнения. Психологический тренинг как продолжение традиций Т-групп и тренинга сензитивности, в которых изначально понятие опыта ставилось во главу угла, основывается на идеях экспериментального обучения, т.е. обучения, основанного на опыте.

С появлением тренинговых программ синкретического характера, соединяющих сильные стороны компетенциарного и экспериментального подходов, например, коммуникативного тренинга, не редкостью стали случаи удачного симбиоза обоих подходов.

Противостояние сегодня в основном касается осмысления тренинговых систем, дидактических или интерактивных, универсальных или специальных, — таких, как тренинг личностного роста или тренинг конкретных умений. В современных условиях господства прагматического принципа использования всего того, что «хорошо работает», прежнее противостояние школ и подходов «интериоризировалось» и превратилось в источник внутренних противоречий, заложенных в каждой конкретной тренинговой программе. Однако профессионализм тренера успешно эти противоречия преодолевает путем выстраивания целостной программы организации тренинга.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы:

- Теория и практика современных обучающих тренингов.

Задания:

- Эссе на тему «Теория и практика современных обучающих тренингов».

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риториков, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.

2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.

2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.

2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.

3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн».
2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека elibrary».

Тема 8. Обучающие технологии в арсенале современной прикладной психологии

Практическое занятие 17

Цель: сформировать представление об обучающих технологиях в арсенале современной прикладной психологии.

Актуальность темы (семинара): предполагается развитие представлений о сути фасилитации с точки зрения обучающих технологий в арсенале современной прикладной психологии.

Теоретическая часть:

В настоящее время технологии тренинга базируются на двух подходах: компетенциарного и экспериентального обучения, т.е. обучения, фокусированного на компетенциях, и обучения, основанного на опыте.

Компетенциарный подход основной акцент делает на предмете тренинга, том, что подлежит формированию, совершенствованию и развитию. Этим предметом является система компетентностей или компетенций индивидов, групп и организаций. В рамках компетенциарного движения преобладают методы диагностики и оценки компетенций а методы обучения отходят на второй план.

Экспериентальный подход напротив, сосредоточен на методах обучения, на том, как учить и учиться. В рамках этого подхода разработана внушительная совокупность моделей процесса обучения или процесса приобретения опыта.

На практике творческого синтеза двух подходов не наблюдается, равно как и особой конкуренции на рынке психологических услуг. Реально происходит некая их эклектика главным образом в академической среде, где разрабатываемые модели становятся объектом дискуссий.

Противостояние компетенциарного и экспериентального подходов в тренинге имеет свои особенности. Те сегменты обучающего тренинга, которые выросли из сферы производственного обучения, приняли компетенциарный подход, поскольку им свойственна ориентация на отработку навыков с опорой на стандарты выполнения. Психологический тренинг как продолжение традиций Т-групп и тренинга сензитивности, в которых изначально понятие опыта ставилось во главу угла, основывается на идеях экспериентального обучения, т.е. обучения, основанного на опыте.

С появлением тренинговых программ синкретического характера, соединяющих сильные стороны компетенциарного и экспериентального подходов, например коммуникативного тренинга, не редкостью стали случаи удачного симбиоза обоих подходов.

Противостояние сегодня в основном касается осмысления тренинговых систем, дидактических или интерактивных, универсальных или специальных, — таких, как тренинг личностного роста или тренинг конкретных умений. В современных условиях господства прагматического принципа использования всего того, что «хорошо работает», прежнее противостояние школ и подходов «интериоризировалось» и превратилось в источник внутренних противоречий, заложенных в каждой конкретной тренинговой программе. Однако профессионализм тренера успешно эти противоречия преодолевает путем выстраивания целостной программы организации тренинга.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы:

- Кросс-культурные модели социально-психологических тренингов.

Задания:

- Эссе на тему «Кросс-культурные модели социально-психологических тренингов».

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риториков, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.

2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.

2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.

2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.

3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн».

2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека eLibrary».

Тема 8. Обучающие технологии в арсенале современной прикладной психологии

Практическое занятие 18

Цель: сформировать представление об обучающих технологиях в арсенале современной прикладной психологии.

Актуальность темы (семинара): предполагается развитие представлений о сути фасилитации с точки зрения обучающих технологий в арсенале современной прикладной психологии.

Теоретическая часть:

В настоящее время технологии тренинга базируются на двух подходах: компетенционного и экспериентального обучения, т.е. обучения, фокусированного на компетенциях, и обучения, основанного на опыте.

Компетенциарный подход основной акцент делает на предмете тренинга, том, что подлежит формированию, совершенствованию и развитию. Этим предметом является система компетентностей или компетенций индивидов, групп и организаций. В рамках компетенциарного движения преобладают методы диагностики и оценки компетенций а методы обучения отходят на второй план.

Экспериентальный подход напротив, сосредоточен на методах обучения, на том, как учить и учиться. В рамках этого подхода разработана внушительная совокупность моделей процесса обучения или процесса приобретения опыта.

На практике творческого синтеза двух подходов не наблюдается, равно как и особой конкуренции на рынке психологических услуг. Реально происходит некая их эклектика главным образом в академической среде, где разрабатываемые модели становятся объектом дискуссий.

Противостояние компетенциарного и экспериентального подходов в тренинге имеет свои особенности. Те сегменты обучающего тренинга, которые выросли из сферы производственного обучения, приняли компетенциарный подход, поскольку им свойственна ориентация на отработку навыков с опорой на стандарты выполнения. Психологический тренинг как

продолжение традиций Т-групп и тренинга сензитивности, в которых изначально понятие опыта ставилось во главу угла, основывается на идеях экспериментального обучения, т.е. обучения, основанного на опыте.

С появлением тренинговых программ синкретического характера, соединяющих сильные стороны компетенциарного и экспериментального подходов, например коммуникативного тренинга, не редкостью стали случаи удачного симбиоза обоих подходов.

Противостояние сегодня в основном касается осмысления тренинговых систем, дидактических или интерактивных, универсальных или специальных, — таких, как тренинг личностного роста или тренинг конкретных умений. В современных условиях господства прагматического принципа использования всего того, что «хорошо работает», прежнее противостояние школ и подходов «интериоризировалось» и превратилось в источник внутренних противоречий, заложенных в каждой конкретной тренинговой программе. Однако профессионализм тренера успешно эти противоречия преодолевает путем выстраивания целостной программы организации тренинга.

Вопросы и задания.

Контрольные вопросы:

- Тренинг временной компетентности в тайм-менеджменте

Задания:

- Эссе на тему «Тренинг временной компетентности в тайм-менеджменте».

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риторике, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.

2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.

2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.

2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.

3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн».

2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека elibrary».

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАБОТ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«Фасилитация»
для студентов направления подготовки
Направление подготовки 44.03.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль) «Медиация и социальная педагогика»
Квалификация выпускника бакалавр

Ставрополь, 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ЛИТЕРАТУРОЙ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ ДОКЛАДА

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ

КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ ТВОРЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

Самостоятельная работа может рассматриваться как организационная форма обучения - система педагогических условий, обеспечивающих управление учебной деятельностью или деятельность учащихся по освоению общих и профессиональных компетенций, знаний и умений учебной и научной деятельности без посторонней помощи.

В учебном процессе выделяют два вида самостоятельной работы: аудиторная, внеаудиторная.

Аудиторная самостоятельная работа по учебной дисциплине и профессиональному модулю выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется обучающимися по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа обучающихся проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать справочную и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способности к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений;
- формирования общих и профессиональных компетенций.

Содержание внеаудиторной самостоятельной работы определяется в соответствии с рекомендуемыми видами заданий согласно примерной программы учебной дисциплины.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж по выполнению задания, который включает цель задания, его содержание, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. В процессе инструктажа преподаватель предупреждает о возможных типичных ошибках, встречающихся при выполнении задания. Инструктаж проводится преподавателем за счет объема времени, отведенного на изучение дисциплины.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности уровня умений обучающихся.

Самостоятельная работа более эффективна, если она парная или в ней участвуют 3 человека. Групповая работа усиливает фактор мотивации и взаимной интеллектуальной активности, повышает эффективность познавательной деятельности благодаря взаимному контролю. Участие партнера существенно перестраивает психологию. В случае индивидуальной подготовки субъективно оценивает свою деятельность как полноценную и завершенную, но такая оценка может быть ошибочной.

При групповой индивидуальной работе происходит групповая самопроверка с последующей коррекцией преподавателя. Это второе звено самостоятельной учебной деятельности обеспечивает эффективность работы в целом. При достаточно высоком уровне самостоятельной работы сам может выполнить индивидуальную часть работы и продемонстрировать ее партнеру-сокурснику.

Отчет по самостоятельной работе обучающихся может осуществляться как в печатном, так и в электронном виде.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Выполнение лабораторных занятий

На первом занятии получите у преподавателя задания по курсу, планы подготовки к лабораторным занятиям. Обзавайтесь всем необходимым методическим обеспечением.

Лабораторное занятие – одна из форм организации учебного процесса – самостоятельной работы обучающихся, которая регламентируется требованиями документа. Лабораторное занятие представляет собой обсуждение обучающимися теоретических вопросов под руководством преподавателя, углубление и закрепление теоретических знаний, развитие навыков самостоятельного решения лабораторных задач.

При подготовке к лабораторному занятию сначала следует прочесть учебную и справочную литературу (учебник, учебные пособия, словари, энциклопедии), после чего – первоисточники.

Литературу необходимо конспектировать и давать сжатые письменные ответы на вопросы лабораторного занятия. В них следует отразить содержание главных понятий и связь между ними, дать собственную оценку тем или иным концепциям, выявить связь изучаемого вопроса с современностью, с будущей профессиональной деятельностью. По неясным вопросам необходимо обращаться к преподавателю.

Текст выступления на лабораторном занятии должен быть написан самим студентом (уже переработанный). Выступления, на которых студент ограничивается только чтением уже опубликованного текста, преподавателем не учитываются.

По пропущенным занятиям студент отчитывается в устной или письменной форме. В противном случае преподаватель имеет право задать студенту дополнительные вопросы по теме пропущенного занятия.

Преподаватель оценивает подготовку студента к лабораторному занятию по следующим критериям:

- Наличие конспектов;
- Понимание главных понятий, их связей;
- Умение мыслить самостоятельно, логично, последовательно, доказательно;
- Оценка идей, концепций, обоснование своей позиции, умение связывать теорию с практикой, приводить примеры, приводить аналогии;
- Навыки самостоятельного решения лабораторных задач.

На занятия выносятся узловые темы, запланированные в программе учебной дисциплины, освоение которых определяет качество профессиональной подготовки будущих специалистов.

Цель занятия – формирование знаний по теме, развитие самостоятельности мышления и творческой активности обучающихся путем равноправного и активного их участия в обсуждении рассматриваемых вопросов.

Задачи лабораторного занятия:

- закрепление, расширение и углубление знаний по дисциплине и конкретной теме;
- развитие навыков постановки проблем и решения задач;
- отработка навыков ведения дискуссии, аргументации и отстаивания своей точки зрения;
- демонстрация обучающимися достигнутого уровня знаний;
- формирование навыков самостоятельной работы.

Функции лабораторного занятия (семинара):

- познавательная,
- воспитательная,
- развивающая,
- контрольная.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ЛИТЕРАТУРОЙ

При изучении дисциплины должен выработаться рационально-критический подход к изучаемым проблемам и явлениям. Это включает понимание того, что со временем ряд информационных и теоретических материалов устаревает, требуя критического отношения.

Чтобы понять содержание материала, нужно уметь его прочитывать. Начинать следует с предварительного просмотра, в ходе которого ознакомиться с названием работы, с аннотацией, оглавлением, предисловием. Часто замысел работы ясен уже при ознакомлении с ее названием.

Просматривая текст оглавления, нужно остановиться на тех главах, которые представляют для вас особенный интерес, бегло ознакомиться с ними, составляя в общих чертах свое представление о них. Цель этого действия – найти места, относящиеся к искомой теме, определив при этом, что ценного в каждом из них.

Следующий этап – прочтение выделенных мест с фиксацией самых главных сведений. При этом надо четко и ясно осознавать цель чтения, постоянно держа ее перед собой: по какому вопросу нужна информация, для чего нужна, ее характер и т.д. необходимо менять режим чтения – от беглого вдумчивого – в зависимости от ценности информации, останавливаясь там, где это требуется для глубокого понимания текста.

Следует научиться определять структуру текста по соподчиненности его частей, учитывая взаимосвязь текста с рисунками, сносками, примечаниями и таблицами. Все это поможет пониманию текста при беглом ознакомлении с ним. Так выработывается способность при прочтении сразу понимать смысл и значение новой информации.

Многие книги и статьи имеют в своем аппарате списки литературы, которые дают возможность пополнить информационную осведомленность о дополнительной литературе по данному вопросу.

Отдельный этап прочтения – ведение записей прочитанного. Существует несколько видов записей: план, выписки, тезисы, аннотация, резюме, конспект.

Планом удобно пользоваться при подготовке к устному выступлению по выбранной теме. Каждый пункт плана должен раскрывать одну из сторон избранной темы, а весь план должен охватывать ее целиком.

Тезисы предполагают сжатое изложение основных положений текста в форме утверждения или отрицания. Они являются более совершенной формой записей и представляют основу для дискуссии. К тому же их легко запомнить.

Аннотация – краткое изложение содержания – дает общее представление о работе.

Резюме кратко характеризует выводы, главные итоги произведения.

Конспект является наиболее распространенной формой ведения записей. Основную ткань конспекта составляют тезисы, дополненные доказательствами и рассуждениями. Конспект может быть текстуальным, свободным или тематическим. Текстуальный представляет собой цитатник с сохранением логики работы и структуры текста. Свободный конспект основан на изложении материала в том порядке, который более удобен автору. В этом смысле конспект представляет собирание воедино мыслей, разбросанных по всей книге. Тематический конспект может быть составлен по нескольким источникам, где за основу берется тема, интерпретируемая по-разному.

Экономия времени дает использование при записях различного рода сокращений, аббревиатуры и т.д. многие используют для регистрации исследуемых тем систему карточек. Преимущество карточек в том, что тема там излагается очень сжато, и они очень удобны в использовании, т.к. их можно разложить на столе, перегруппировать и без труда найти искомую тему.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ ДОКЛАДА

Работая с литературными источниками, не следует ограничиваться простым пересказом содержания прочитанного. Необходимо выделить наиболее важные теоретические по-

ложения и обосновать их, раскрыть особенности различных точек зрения на один и тот же вопрос, оценить практическое и теоретическое значение результатов реферируемой работы, а также выразить собственное отношение к идеям и выводам автора, подкрепив его определенными аргументами (личным опытом, высказываниями других исследователей и пр.).

Реферируемый источник, списки использованной литературы, а также все ссылки на литературные работы должны быть оформлены по алфавиту с указанием фамилии и инициалов автора, название источника, места и года издания; для журнальных статей необходимо указать фамилию и инициалы автора, название статьи, журнала, год издания и номер.

Доклад по дисциплине «Фасилитация»

... курса (фамилия, имя, отчество)

факультета, группы

Тема: ".....".

год выполнения.

1. Общие положения

1.1. Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить.

1.2. При написании доклада по заданной теме составляет план, подбирает основные источники.

1.3. В процессе работы с источниками систематизирует полученные сведения, делает выводы и обобщения.

1.4. К докладу по крупной теме могут привлекать несколько человек, между которыми распределяются вопросы выступления.

2. Выбор темы доклада

2.1. Тематика доклада обычно определяется преподавателем, но в определении темы инициативу может проявить и сам учащийся.

2.2. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

3. Этапы работы над докладом

3.1. Формулирование темы, причем она должна быть не только актуальной по своему значению, но и оригинальной, интересной по содержанию.

3.2. Подбор и изучение основных источников по теме (как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников).

3.3. Составление списка использованных источников.

3.4. Обработка и систематизация информации

3.5. Разработка плана доклада.

3.6. Написание доклада.

3.7. Публичное выступление с результатами исследования.

4. Структура доклада:

- титульный лист

- оглавление (в нем последовательно излагаются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт);

- введение (формулирует суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы);

- основная часть (каждый раздел ее, доказательно раскрывая отдельную проблему или одну из ее сторон, логически является продолжением предыдущего; в основной части могут быть представлены таблицы, графики, схемы);

- заключение (подводятся итоги или дается обобщенный вывод по теме доклада, предлагаются рекомендации);

- список использованных источников

5. Структура и содержание доклада

5.1. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента.

5.2. Основная часть. В ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента.

В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д.

5.3. В заключении содержатся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

5.4. Список использованных источников представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания.

5.5. Приложение к докладу оформляются на отдельных листах, причем каждое должно иметь свой тематический заголовок и номер, который пишется в правом верхнем углу, например: «Приложение 1»

6. Требования к оформлению доклада

6.1. Объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем.

6.2. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения.

6.3. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу.

6.4. Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

7. Критерии оценки доклада

- актуальность темы исследования;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников;
- соответствие оформления доклада стандартам.

По усмотрению преподавателя доклады могут быть представлены на семинарах, научно-практических конференциях, а также использоваться как зачетные работы по пройденным темам.

Оценкой «отлично» оценивается доклад, в котором соблюдены следующие требования: обоснована актуальность избранной темы; полно и четко представлены основные теоретические понятия; проведен глубокий анализ теоретических и практических исследований по проблеме; продемонстрировано знание методологических основ изучаемой проблемы; показана осведомленность о новейших исследованиях в данной отрасли (по материалам научной периодики); уместно и точно использованы различные иллюстративные приемы – примеры, схемы, таблицы и т. д.; показано знание межпредметных связей; работа написана с использованием терминов современной науки, хорошим русским языком, соблюдена логическая стройность работы; соблюдены все требования к оформлению доклада.

Оценкой «хорошо» оценивается доклад, в которой: в целом раскрыта актуальность темы; в основном представлен обзор основной литературы по данной проблеме; недостаточно использованы последние публикации по данному вопросу; выводы сформулированы

недостаточно полно; собственная точка зрения отсутствует или недостаточно аргументирована; в изложении преобладает описательный характер

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии: изложение носит исключительно описательный, компилятивный характер; библиография ограничена; изложение отличается слабой аргументацией; работа не выстроена логически; недостаточно используется научная терминология; выводы тривиальны; имеются существенные недостатки в оформлении.

Если большинство изложенных требований к докладу не соблюдено, то он не засчитывается.

Примерные темы докладов

1. Фасилитация в процессе организационных и социальных изменений.
2. Исторический аспект методов работы с большими группами.
3. Фасилитация в коммерческих организациях.
4. Основные методы фасилитации.
5. Мировое кафе.
6. Поиск будущего.
7. Конференция поиск.
8. Открытое пространство.
9. Основные техники фасилитации (интервенции)..
10. Техники базовой фасилитации (по Р. Шварцу).
11. Оценка эффективности процесса фасилитации и профессионализма фасилитатора.
12. Основные подходы к оценке.
13. Выбор критериев оценки.
14. Прикладная психология в бизнес-организациях.
15. Ассесмент-центры и кадровый аудит в работе практического психолога.
16. Консалтинг и коучинг – области прикладной психологии.
17. Теория и практика современных обучающих тренингов.
18. Кросс-культурные модели социально-психологических тренингов.
19. Фасилитация в общественных организациях и муниципальных структурах.
20. Динамическая фасилитация.
21. Саммит позитивных перемен.
22. Стратегические изменения в реальном времени.
23. Выход за рамки.
24. Базовая фасилитация.
25. Техники для разрешения разногласий (решение конфликта).
26. Ключевые компетенции фасилитатора.
27. Ценности и этика фасилитатора.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дают студенту возможность оперативной оценки своей подготовленности по данной дисциплине и определения готовности к изучению следующей. Контрольные вопросы направлены на то, чтобы студент мог проверить понимание понятийного аппарата учебной дисциплины, смог воспроизвести фактический материал, раскрыть причинно-следственные, временные связи, а также мог выделять главное, сравнивать, доказывать, конкретизировать, обобщать и систематизировать знания.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ТВОРЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ

Творческие задания выполняются в свободной форме.

Выполнение индивидуальных заданий оценивается по следующим параметрам:

- Умение формулировать задание.
- Адекватность заданий обозначенной теме.
- Наличие творческих идей.
- Эстетичность оформления.

Тематика индивидуальных заданий представлена в ФОС дисциплины.

Форма отчётности о результатах самостоятельной работы по дисциплине:

-собеседование; доклад.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Богданова Ю.З. Тренинг профессионально-ориентированных риторике, дискуссии и общения [Электронный ресурс]: практикум. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 131 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-4486-0212-2.

2. Розин М. Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-0808-9.

Дополнительная литература:

1. Болотова А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации. – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 320 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0987-6.

2. Шарков Ф.И. Общая конфликтология. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 11 с.

2. Методические рекомендации для студентов по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 28 с.

3. Методические рекомендации для студентов по выполнению практических работ по дисциплине «Фасилитация». – Ставрополь: СКФУ, 2021. – 56 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.biblioclub.ru – «Университетская библиотека онлайн».

2. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – «Библиотека elibrary».