

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра социологии, общей и юридической психологии

Утверждена  
решением кафедры  
социологии, общей и юридической  
психологии  
Протокол от «31» августа 2019 г.  
№ 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.06.01 ТРЕНИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ**  
*(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

по направлению подготовки (уровень бакалавриат)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

---

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

Региональное управление

---

*направленность (профиль)*

*Бакалавр*

---

*квалификация*

*очная*  
*год начала подготовки 2020 год*

---

*форма(ы) обучения*

Волгоград, 2019г.

**Авторы-составители:**

Доцент кафедры социологии, общей и  
юридической психологии

Забродина Т.И.

Заведующий кафедрой социологии,  
общей и юридической психологии

Кузеванова А.Л.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы .....	5
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	6
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) .....	37
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	43
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	46
Основная литература.....	47
Дополнительная литература.....	47
Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	47
Нормативные правовые документы.....	47
Интернет-ресурсы.....	48
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	50

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

Дисциплина Б1.В.ДВ.06.01 «Тренинговые технологии в управлении» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-6	Способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК ОС-6.3	Способность выстраивать траекторию саморазвития в рамках создания и проведения социально-психологического тренинга
УК ОС-7	Способен поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	УК ОС-7.7	Способность использовать тренинговые технологии организации профессиональной деятельности управленцев
ПКс-3	Способен проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования и знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	ПКс-3.4	Способность применять знания групповой динамики и принципов формирования команды в рамках социально-психологического тренинга

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
<p>Составление планов развития профессионального потенциала персонала организаций и подразделений; Разработка системы планирования деятельности персонала органов государственной власти РФ, субъектов РФ и органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений; Осуществление кадровой работы и управления персоналом в органах государственной власти РФ, субъектов РФ и органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений (Протокол форсайт-сессии № 1 от 30.08.2016 г.)</p>	УК ОС-6.3	Выстраивает траекторию саморазвития в рамках создания и проведения социально-психологического тренинга
<p>Формирование системы предоставления государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации; осуществление действий (административных процедур) по предоставлению государственных и муниципальных услуг в соответствии с законодательством Российской Федерации; предоставление государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации; технологическое обеспечение служебной деятельности специалистов (по категориям и группам должностей муниципальной службы) (Протокол форсайт-сессии № 1 от 30.08.2016 г.)</p>	УК ОС-7.7	Диагностирует и анализирует потребность в развитии определенных управленческих функций социально-психологического тренинга

## **2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.06.01 «Тренинговые технологии в управлении» - дисциплина базовой части, вариативной части, дисциплина по выбору. В соответствии с Учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 7 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 4 ЗЕТ (144 часа).

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.06.01 «Тренинговые технологии в управлении» реализуется после изучения дисциплин: Б1.О.03 Психология, Б1.В.03 «Социальная психология», Б1.В.ДВ.11.02. Технологии публичных коммуникаций и др. Результаты обучения дисциплины могут быть применены в работе с персоналом, с трудовыми коллективами.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (практические занятия) – 54 часов, на самостоятельную работу обучающихся – 54 часов, на контроль – 36 часов.

По очно-заочной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (практические занятия) – 28 часов, на самостоятельную работу обучающихся – 80 часов, на контроль – 36 часов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					С Р	Форма текуще го контро ля успевае мости, промеж ут очной аттеста ции
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	Л Р	П З	КС Р		
<b>Очная форма обучения</b>								
<b>7 семестр</b>								
Тема 1	Введение в дисциплину «Тренинговые технологии в управлении». Основной понятийный аппарат дисциплины. Объект и предмет науки.	6	-	-	2		4	АВ, О
Тема 2	Технологии формирования имиджа государственного и муниципального служащего, государственной и муниципальной службы. Самопрезентация. Тренинг публичного выступления. Методы и средства убеждения в публичном выступлении.	6	-	-	4		2	ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ
Тема 3	Тренинг командообразования	6	-	-	4		2	ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ
Тема 4	Тренинг эффективного слушания.	8	-	-	4		4	ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ
Тема 5	Тренинг поведения в конфликтной	8	-	-	4		4	ТР, ПТР, ДИ,

	ситуации.							<i>АВ УТ</i>
Тема 6	Тренинг межкультурной коммуникации межкультурного взаимодействия	8	-	-	4		4	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>
Тема 7	Тренинги, проводимые в рамках профориентационной работы	8	-	-	4		4	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					С Р	Форма текуще го контро ля успевае мости, промеж ут очной аттеста ции
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	Л Р	П З	КС Р		
Тема 8	Бизнес-тренинги. Виды бизнес-тренингов. Вебинары как вид бизнес-тренинга Тренинг продаж. Тренинг телефонных продаж	8	-	-	4		4	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>
Тема 9	Тренинг «Как управлять подчиненным и. Навыки эффективного руководителя»	8	-		4		4	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>
Тема 10	Тренинг проведения совещаний. Тренинг проведения деловых бесед и переговоров	8	-	-	4		4	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>
Тема 11	Коучинг. Работа управленца (топ- менеджера) с коучем	8			4		4	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>
Тема 12	Тренинг проведения процедуры кадровой оценки «Метод 360 о»	10			6		4	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>
Тема 13	Тренинг проведения комплексной кадровой оценки Assessment center	10			4		6	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>

Тема 14	Тренинг тайм- менеджмента. Овладение методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов	6			2		4	ТР, ПТР, ДИ, АВ
Контроль		3 6						
Промежуточная аттестация								экзамен
<b>Всего:</b>		<b>1</b> <b>4</b> <b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5</b> <b>4</b>		<b>5</b> <b>4</b>	<b>4 ЗЕТ</b>

*Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), тренинг (ТР), программа тренинга (ПТР), проведение деловых игр (ДИ), анализ видеоматериалов (АВ), участие в тренинге (УТ) и др.*

Самостоятельная работа (СР) по изучению дисциплины осуществляется с применением ДОТ. Доступ к ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю/учетной записи предоставляется обучающемуся деканатом.

### Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Введение в дисциплину «Тренинговые технологии в управлении». Основной понятийный аппарат дисциплины. Объект и предмет науки.**

Общее представление о социальной группе. Групповая креативность. Руководство и лидерство в группе. Основные тренинговые методы. Социально-психологический тренинг (СПТ) как метод активного обучения и развития. Эффективность тренинга. Требования к построению программы тренинга. Основные методические процедуры, используемые в СПТ.

Элементы группы. Структурные характеристики группы. Групповые нормы и их функции. Динамические процессы в группе. Этапы группообразования и уровни развития группы. Групповые роли, ролевое поведение, ролевой конфликт. Принципы формирования рабочих команд.

Внутригрупповые процессы. Влияние внутригрупповых процессов на принятие эффективных управленческих решений.

Коллектив: понятие, основные подходы к изучению. Функционирование группы. Управление группой. Внутригрупповой конфликт. Диагностика социально-психологических характеристик малой группы и межгрупповых отношений.

Особенности личности участников тренинговой группы.

Методы и приемы повышения креативности в группе. Подходы к лидерству. Сравнение лидера и руководителя. Формирование лидерских качеств. Формы власти. Диагностика лидерских качеств.

Классификация основных тренинговых методов.

Метафорическая деловая игра. Понятие, признаки, преимущества и ограничения использования. Принципы построения.

Разогревающие игры и психотехники. Значение разогрева в тренинге. Разминка-разогрев. Представление участников. Принцип расстановки посадочных мест для тренинга. Знакомство. Compliment. Спутанные цепочки. Коллективный счет. Выбор траектории.

Психогимнастика. Понятие, виды, признаки, преимущества и ограничения использования. Методы, направленные на развитие социальной перцепции. Понятие, виды, признаки, преимущества и ограничения использования.

Методы психологического воздействия в тренинге.

Формы и методы активного социально-психологического обучения. Психологические закономерности методов активного обучения (К. Фопель, Ю.Н. Емельянов, Л.А. Петровская и др.). Отличие традиционного и активного обучения.

Тренинг «под запрос», тренинг «под идею». Особенности обучения взрослых. Понятие тренинга. История появления тренинга как метода. Виды тренинга.

Тренинг как процесс. Цели, основные понятия психологического тренинга. Специфические черты, функции тренинга. Социально- психологический тренинг (СПТ) как метод активного обучения и развития. Основные методы СПТ. Задачи, которые могут быть реализованы в программах СПТ. Планирование задач обучения и развития.

Кризисы роста в развитии тренинговой группы.

Оценка отдаленных следствий проведения тренинга (Бакли Р., Кэйпл Дж.). Методы оценки эффективности тренинга. Соблюдение условий эффективности тренинга.

Тренинговый цикл. Разработка программы тренинга: правила и процедуры. Письменное оформление программы.

Матрица И. Вачкова. Структура классического тренингового модуля (Ж. Завьялова). Логика успешного построения тренинга в любом подходе (Т.В. Зайцева)

Выбор метода тренинга. Переменные, от которых зависит выбор метода обучения: Классификация и основные виды тренинговых групп. Критерии классификации тренинговых групп. Поведенческий подход. Гештальтподход. Групп-аналитический подход. Трансактный анализ в группе. Психодраматический подход. Телесно-ориентированный подход. НЛП-группы.

Ведущий тренинговой группы. Основные роли ведущего тренинговой группы. Стили руководства группой. Четырехмерная функциональная модель ведения групп. Деятельность ведущего, направленная на группу в целом. Деятельность ведущего, направленная на отдельного члена группы. Имидж тренера. Ответственность тренера за влияние. Ошибки тренера. «Потолок» профессионализма. Предотвращение «выгорания».

В процессе занятия студенты обучаются методикам диагностики социально-психологических характеристик малой группы и групповых ролей участников группы, формированию ролевой структуры группы, приобретают навыки диагностики внутригрупповых процессов, студенты знакомятся с современными методами диагностики лидерства.

В процессе занятия студенты знакомятся с современными тренинговыми методами. На конкретных примерах во время занятий проводятся групповые дискуссии, деловые игры и кейс-стади. Каждый обучающийся самостоятельно разрабатывает упражнения для разогрева, психогимнастику, деловую игру и проводит в учебной группе психогимнастику, групповую дискуссию или деловую игру.

*В процессе занятия студенты на конкретных примерах и видеоматериалах обучаются навыкам построения программы тренинга в зависимости от выбранного подхода, учатся подбирать методы и приемы тренинга в зависимости от этапа и целей тренинга. Каждый обучающийся самостоятельно разрабатывает программу СПТ и*

*проводит в учебной группе ряд упражнений. На занятиях проводится анализ аудио -*

*(видео-) материалов, цель которого - закрепить полученные в ходе занятия ощущения, выступив «экспертом» по поведению другого человека.*

## **Тема 2. Технологии формирования имиджа государственного и муниципального служащего, государственной и муниципальной службы. Самопрезентация. Тренинг публичного выступления. Методы и средства убеждения в публичном выступлении.**

Ключевые мотивы, лежащие в основе процесса самопрезентации. Окно Джо-Гари. Средства самопрезентации. Стратегии и тактики самопрезентации (тактика защитного типа самопрезентации; тактика ассертивного типа самопрезентации). Выявление личного репертуара ролевого поведения. Атракция. Навыки самопродвижения. Расположение к себе (техника отзеркаливания). Критерии эффективной самопрезентации. Оценка барьеров самопрезентации. Видеотренинг эффективной самопрезентации.

*В процессе занятия студенты на конкретных примерах и видеоматериалах обучаются эффективным техникам самопрезентации, публичного выступления, осваивают средства убеждения.*

## **Тема 3. Тренинг командообразования**

Командообразование как технология формирования управленческого потенциала организации. Подходы к формированию команды. Командная цель. Принадлежность к команде. Индивидуальные изменения членов команды. Способы образования групп. Модели группообразования Принцип 4 К (по Манзу и Симзу): клика, комбинат, кружок, команда. Команда. Управленческая команда.

*В процессе занятия студенты знакомятся с современными методами формирования высокоэффективных групп, отрабатывают навыки управления деятельностью команды и работы с реальными участниками проектов.*

## **Тема 4. Тренинг эффективного слушания**

Основные виды слушания (пассивное слушание, активное и эмпатическое). Рефлексивное и нерефлексивное слушание. Особенности и приемы активного и пассивного слушания в деловых переговорах. Рефлексивные ответы (выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование). Правила эмпатического слушания.

*В процессе занятия студенты знакомятся с современными методами формирования навыков активного и эмпатического слушания, приобретают навыки формулирования рефлексивных ответов, отрабатывают приемы активного слушания.*

## **Тема 5. Тренинг поведения в конфликтной ситуации.**

Виды и функции конфликтов. Модели развития конфликтов. Стратегии поведения в конфликте. Принципы и методы разрешения конфликтов. Роли в разрешении конфликтов. Алгоритм разрешения конфликтов. Цели разрешения конфликтов. Характерологические и ситуативные факторы в разрешении конфликтов.

*В процессе занятия студенты знакомятся с приемами описания и анализа конфликтных ситуаций; со значимостью эмоциональной сферы человека и ее влиянием на общение в ходе конфликта; учатся выделять основные факторы, определяющие поведение в конфликте; приобретают навыки продуктивных способов понимания и разрешения конфликтных ситуаций, навыки конструктивного реагирования на «помехи» в общении, вырабатывают навыки решения проблемных ситуаций и навыки аргументации.*

## **Тема 6. Тренинг межкультурной коммуникации и межкультурного взаимодействия**

Все культуры разные - все культуры равные. Этнические стереотипы. «Культурный ассимилятор» как техника повышения межэтнической толерантности. «Критический инцидент» как метод межкультурного тренинга. Параметрическая модель Г.Хофстеде. Модель Триандиса. Моделирование отношений, максимально приближенных к реальным условиям межкультурного взаимодействия. Проблемы и трудности в межкультурном взаимодействии на личностном и на групповом уровнях. Осознание культурной специфичности «картины мира» и ее отражения в фольклоре и поведении людей.

*В процессе занятия студенты в ситуации искусственного создания конкретных ситуаций межкультурного общения приобретают навыки прогнозирования возможных вариантов поведения, у них формируется позитивное отношение к установкам, ценностям, особенностям поведения представителей других культур, повышается компетентность в вопросах межкультурного взаимодействия, студенты осознают собственный этноцентризм, влияние этнических установок, стереотипов, предубеждений как препятствующих формированию этнокультурной компетентности. На занятиях происходит моделирование позитивного межгруппового поведения.*

*Студенты отрабатывают и закрепляют навыки, необходимые для успешного межкультурного взаимодействия, приобретают навыки разработки программ адаптации инокультурных мигрантов, формируется когнитивная и эмоциональная эмпатия.*

### **Тема 7. Тренинги, проводимые в рамках профориентационной работы**

Использование современных психотехнологий на этапе формирования умений в области профессионального самоопределения, построения перспективы карьерного роста, трудоустройства.

Психологическая диагностика как необходимый этап профессиональной работы. Диагностика профессионально значимых качеств личности и профессиональной направленности. Вектор профильной направленности личности

Структура личности и профессиональная ориентация подростков как объекты психологического анализа. Природные задатки и социокультурные качества в структуре личности подростка. Значение окружающей среды в развитии личности молодого человека. Диагностика профессионально значимых качеств личности и профессиональной направленности у подростков.

«Я-образ» и «Я-концепция» как основные (интегральные) компоненты профессионального самосознания учащегося.

Формирование профессиональной идентичности. Основные этапы формирования профессиональной идентичности. Детерминанты процесса формирования профессиональной идентичности. Источники становления профессиональной идентичности. Критерии и показатели сформированности профессиональной идентичности

Профессионально-важные качества.

Профориентационные игры. Профориентационные игры и упражнения как составляющие тренинга. Профориентационные тренинговые упражнения. Тренинг как активная форма профориентационной работы. Моделирование компонентов личностного и профессионального самоопределения.

*Методика проведения профориентационного тренинга. Способы получения обратной связи, выявления уровня соответствия групповым ожиданиям. Программа профессиональной ориентации подростков*

Инновационная психологическая профориентационная программа (ИППП) (Климов Е.А.)

*В процессе занятия студенты на конкретных примерах и видеоматериалах обучаются диагностике профессионально значимых качеств личности и*

*профессиональной направленности. Студенты приобретают навыки проведения профориентационных игр и упражнений как составляющих тренинга. Каждый обучающийся самостоятельно разрабатывает программу профориентационного тренинга и проводит в учебной группе ряд упражнений. На занятиях проводится анализ аудио - (видео-) материалов, цель которого - закрепить полученные в ходе занятия знания.*

## **Тема 8. Бизнес-тренинги. Виды бизнес-тренингов. Вебинары как вид бизнес-тренинга Тренинг продаж. Тренинг телефонных продаж**

Бизнес-тренинг - тренинг, созданный «под заказ». Роль и место бизнес-тренинга в процессе обучения персонала организации. Виды бизнес-тренингов. Принципы подготовки и планирования бизнес-тренинга. Оценка результатов бизнес-тренинга. Особенности групповой динамики в бизнес-тренинге. Методы работы в бизнес-тренинге. Подготовка бизнес-тренеров.

От холодного звонка к теплomu общению. Организация продаж, личностная и профессиональная эффективность менеджера, переговоры и презентации. выработка клиентской ориентации у продавцов-консультантов. Типологии клиентов. «Самая главная кнопка» у клиента. Установки клиентов. Поддержания контакта с клиентом. Презентация продукта. Секреты «продающей» презентации. Презентация фирмы. Стили продаж. Основные проблемы активных продаж. Поиск клиентов. Техники взаимодействия с клиентами в напряженных и конфликтных ситуациях. Техники преодоления возражений. Алгоритм превращения продаж из неуправляемого «искусства» в управляемую технологию. Разбор практических кейсов. Отличие «успешного» продавца от «неуспешного». Ролевая модель и позиционирование в коммуникации с клиентом.

Вебинар – это онлайн-конференция, на которой один или несколько ведущих могут проводить семинар, тренинг, презентацию или совещание для группы от нескольких до нескольких тысяч участников.

Помещение для проведения вебинара. Тайм-лайн вебинара. Чеклист «Идеальный вебинар». Построение системы продаж через вебинары

*В процессе занятия студенты на конкретных примерах и видеоматериалах узнают специфику, принципы подготовки, планирования и проведения бизнес-тренингов. Студенты самостоятельно составляют программу тренинга продаж.*

*В процессе занятия студенты знакомятся с принципами работы с разными типами клиентов, развивают навыки презентации продукта, изучают и отрабатывают техники преодоления возражений, знакомятся со спецификой и приобретают навыки проведения переговоров с клиентами и заказчиками; студенты обучаются техникам активных продаж. На занятиях в ходе тренинга студенты принимают участие в видеосъемке с анализом просмотренного материала.*

## **Тема 9. Тренинг «Как управлять подчиненными. Навыки эффективного руководителя»**

Психологическая и коммуникационная компетентность руководителя. Критерии успешного руководителя. Типологии личности в руководстве подчиненными. Методы экспресс-диагностики сотрудников. Управленческая компетентность руководителя. Постановка целей, планирование, координация и организация работы подчиненных, способы контроля.

Пирамида навыков менеджера. Понятие основные виды и методы планирования. Планирование работы отдела (подразделения, фирмы). Иерархия ценностей и целей. Функции целей. Правила формулировки и постановки целей. Долгосрочные и краткосрочные цели. SMART-технология. Делегирование, ответственность и полномочия. Правила и принципы делегирования. Основные методы планирования времени: правило

Парето, матрица Эйзенхауэра, метод «Альпы». Использование внешних и внутренних ресурсов. Правила, отчетность, стандарты и результаты. Способы выявления причин несоответствия результатов работы заданным критериям и правила реагирования на невыполнение задач. Способы реагирования на успешное выполнение задач. Организация и координация процесса работы отдела. Методы контроля подчиненных. Точки контроля. Направленность, своевременность, конкретность. Как давать обратную связь подчиненным. Конструктивная критика и похвала.

Эффективные методы руководства и взаимодействия с подчиненными. Стили управления. Матрица ситуационного руководства. Ситуационные модели управления. Выбор модели управления. Модель Херси-Бланшара. Умение правильно выбирать модель управления в зависимости от бизнес-ситуации.

Мотивация подчиненных: практические способы и методы. Мотивы и потребности людей в организации. Материальные и нематериальные методы стимулирования. Особенности различных методов мотивирования. Положительная и отрицательная мотивация. Симптомы и признаки демотивации. Разговор с неконструктивно настроенным сотрудником. Построение системы мотивации в соответствии с индивидуальными потребностями сотрудников.

*В процессе занятия студенты на конкретных примерах и видеоматериалах узнают специфику, принципы подготовки, планирования и проведения бизнес-тренингов. Студенты самостоятельно составляют программу тренинга продаж.*

### **Тренинг «Как управлять подчиненными. Навыки эффективного руководителя»**

Психологическая и коммуникационная компетентность руководителя. Критерии успешного руководителя. Типологии личности в руководстве подчиненными. Методы экспресс-диагностики сотрудников. Управленческая компетентность руководителя. Постановка целей, планирование, координация и организация работы подчиненных, способы контроля.

Пирамида навыков менеджера. Понятие основные виды и методы планирования. Планирование работы отдела (подразделения, фирмы). Иерархия ценностей и целей. Функции целей. Правила формулировки и постановки целей. Долгосрочные и краткосрочные цели. SMART-технология. Делегирование, ответственность и полномочия. Правила и принципы делегирования. Основные методы планирования времени: правило Парето, матрица Эйзенхауэра, метод «Альпы». Использование внешних и внутренних ресурсов. Правила, отчетность, стандарты и результаты. Способы выявления причин несоответствия результатов работы заданным критериям и правила реагирования на невыполнение задач. Способы реагирования на успешное выполнение задач. Организация и координация процесса работы отдела. Методы контроля подчиненных. Точки контроля. Направленность, своевременность, конкретность. Как давать обратную связь подчиненным. Конструктивная критика и похвала.

Эффективные методы руководства и взаимодействия с подчиненными. Стили управления. Матрица ситуационного руководства. Ситуационные модели управления. Выбор модели управления. Модель Херси-Бланшара. Умение правильно выбирать модель управления в зависимости от бизнес-ситуации.

Мотивация подчиненных: практические способы и методы. Мотивы и потребности людей в организации. Материальные и нематериальные методы стимулирования. Особенности различных методов мотивирования. Положительная и отрицательная мотивация. Симптомы и признаки демотивации. Разговор с неконструктивно настроенным сотрудником. Построение системы мотивации в соответствии с индивидуальными потребностями сотрудников.

### **Тема 10. Тренинг проведения совещаний. Тренинг проведения деловых бесед и переговоров**

Понятие деловых переговоров Деловые переговоры это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Умение вести переговоры — один из ключевых навыков, определяющий успех в жизни и, особенно, в бизнесе. Переговоры — это ряд продуманных действий, которые должны привести к нужной цели.

Функции переговоров: 1. принятие решения посредством обсуждения возникших проблем; 2. информационная функция, которая осуществляется через обмен мнениями без принятия решений; 3. коммуникативная, деструктивная (имеющую цель сорвать переговоры), регулирующая, пропагандистская функции. Овладение умениями и техниками общения, убеждения и защиты от манипуляций, достижения целей при взаимодействии с другими людьми.

Обобщенная схема проведения переговоров: I этап - Подготовка переговоров II этап - Проведение переговоров III этап- Решение проблемы (завершение переговоров) IV этап - Анализ итогов деловых переговоров.

Подготовка деловых переговоров. Выбор модели переговоров, определение предмета переговоров и обсуждаемой проблемы. Выбор проектов, определение моментов неуступчивости, определение верхнего и нижнего уровней компромиссов по конфликтным вопросам.

Изучение ключевых вопросов: 1) цель переговоров; 2) партнер по переговорам; 3) предмет переговоров; 4) ситуация и условия переговоров; 5) присутствующие на переговорах; 6) организация переговоров.

Содержательная подготовка переговоров. Организационная подготовка переговоров. Определение функции каждого участника переговоров.

Виды совещаний (по числу участников, периодичности их проведения, количеству обсуждаемых проблем). Деловые и имитационные игры на совещаниях. Точное определение позиций участников переговоров и возможные варианты взаимоприемлемых решений.

Проведение переговоров. Основные методы: Вариационный метод Метод интеграции Метод уравнивания. Компромиссный метод. Вариационный Метод. Метод интеграции. Завершение переговоров. Протокольные мероприятия как неотъемлемая составляющая переговоров. Протокольные формальности.

Анализ итогов деловых переговоров: 1) анализ сразу по завершении переговоров. 2) анализ на. высшем уровне руководства организацией. 3) индивидуальный анализ деловых переговоров это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом. Условия эффективности переговоров. Предпосылки успешности деловых переговоров.

*На тренинге студенты узнают как добиться успеха в переговорах, как выяснять скрытые интересы партнеров, какие средства влияния лучше использовать, поймут, как противостоять давлению и остановить конфликт. Во время тренинга будут отработаны на практике способы эффективного торга, студенты узнают, каким образом можно заключить выгодную сделку. В процессе тренинга студенты учатся определять основные элементы подготовки к переговорам, формулировать основные правила вступления в контакт, формируется первичный навык – как правильно торговаться, они получают знания в области управления конфликтным клиентом.*

## **Тема 11. Тренинг проведения процедуры кадровой оценки «Метод 360 о»**

Оценка методом «360 градусов» - оценка сотрудника работающими, взаимодействующими с ним людьми «по кругу»: непосредственным руководителем, коллегами (находящимися с ним на одном уровне), подчиненными, смежниками, партнерами, клиентами, а также самим сотрудником (самооценка).

Особенность процедуры оценки персонала методом «360 градусов» - для эффективного её проведения компания должна быть «готова» к подобной оценке, а именно:

- Иметь предыдущий успешный опыт проведения оценки персонала.
- Сотрудники компании должны знать, с какой целью в компании проводится оценка персонала и понимать значимость этого процесса для успешного развития компании.
- Сотрудники компании, участвующие в оценке «360 градусов» в качестве оцениваемых, должны быть подготовлены к оценке и в полном объёме владеть информацией: о принципах и правилах прохождения оценки; о правилах подготовки к процедуре оценки; о решениях, которые могут быть приняты по итогам оценки в зависимости от конкретных результатов.
- Сотрудники компании, участвующие в оценке «360 градусов» в качестве оценивающих, должны быть подготовлены к её проведению и в полном объеме владеть информацией: о принципах и правилах проведения оценки; о своих задачах в процессе оценки; о конфиденциальности сведений, полученных в ходе оценки.
- В коммуникациях между подразделениями и сотрудниками, участвующими в оценке в качестве оценивающих и оцениваемых не должно присутствовать какого-либо напряжения, способного повлечь за собой необъективность оценки.

Модель корпоративных компетенций как основа для разработки опросников, анкет, интервью. Разработка диагностического инструментария под конкретную задачу на основе определяемых в ходе подготовки процедуры критериев. Использование стандартных опросников.

Формат и этапы «Метода 360 о»: 1. Определение критериев оценки. 2. Разработка модели компетенций (при необходимости). 3. Разработка анкеты (опросника) для проведения оценки.

4. Разработка структуры интервью на основе выделенных критериев (компетенций). 5. Проведение анкетирования. 6. Проведение интервьюирования, опросов. 7. Анализ информации на основе проведенного анкетирования, интервьюирования. 8. Создание отчетов по каждому из оцениваемых сотрудников. 9. Проведение сессий «развивающей» обратной связи с участниками оценки. 10. Предоставление (по согласованию) участникам оценки плана индивидуального развития в виде списка развивающих действий / упражнений.

Результаты: 1. Формируется развернутая оценка сотрудника работающими, взаимодействующими с ним людьми «по кругу»: непосредственным руководителем, коллегами (находящимися с ним на одном уровне), подчиненными, смежниками, партнерами, клиентами, а также самим сотрудником (самооценка).

2. Определение сильных и слабых сторон сотрудника.

3. Формулировка рекомендаций по развитию сотрудника.

4. Принятие верного кадрового решения на основе рекомендаций и отчета.

## **Тема 12. Тренинг проведения комплексной кадровой оценки Assessment center**

Общие представления о технологии Assessment Center. Оценочные процедуры в системе управления персоналом. Место Assessment Center в системе комплексных оценочных процедур. Основные характеристики метода. Форматы Assessment Center. Подготовка и этапы проведения Assessment Center. Методическое и организационное обеспечение Assessment Center. План - график проведения оценки. Графики микширования. Маршрутные листы. Компетентности и критерии оценки. Формирование индикаторов критериев.

Проведение основных мероприятий по оценке персонала. Введение в процедуру. Основные методы, применяемые в Assessment Center. Кадровое обеспечение процедур Assessment Center: роли и задачи участников оценочных процедур.

Основное содержание деятельности специалистов в процессе проведения оценочных процедур. Завершение оценки и подведение итогов с группой оцениваемых работников.

Наблюдение, экспертная оценка и основные особенности их проведения. Принципы поведенческой диагностики. Социально - психологические аспекты экспертной оценки. Особенности процесса наблюдения: основные причины искажения диагностической информации. Роль и структура действий экспертов - наблюдателей в процессе оценки. Правила поведения для наблюдателей. Бланки оценки и листы фиксации поведения. Система фиксации поведенческих проявлений у оцениваемых сотрудников. Правила ведения записей. Система обработки данных.

Этапы и процедуры обработки результатов наблюдения. Относительная и абсолютная шкала оценки. Принятие решений по результатам оценки. Формирование итоговых результатов оценки. Основные этапы создания итогового заключения. Подходы к описанию результатов проведения Assessment Center. Формирование группы для развития, группы для принятия решений и группы риска.

Процедура «обратной связи» с испытуемыми. Принципы «обратной связи». Правила проведения собеседования и ознакомления участников оценки с полученными результатами.

**ПРАКТИКУМ:** приобретение и закрепление слушателями навыков наблюдения, оценки и принятия итоговых решений по результатам Assessment Center. Просмотр видеозаписи групповой дискуссии. Закрепление навыка фиксации поведенческих проявлений испытуемых. Обработка результатов наблюдения. Получение навыка принятия решений по результатам наблюдения.

Возможности метода в оценке потенциала кандидата и прогноз профессиональной успешности. Ассесмент центр как оптимальный метод оценки при найме и продвижении на ключевые позиции, формировании кадрового резерва, определении потребностей в обучении и развитии.

Ключевые компетенции и критерии оценки персонала. Упражнения, используемые в Ассесмент центре.

Описание элементов Assessment Center: подготовка к проведению, формирование критериев, проектирование, конструирование процедур, методы, создание организационного плана, кадровое обеспечение, обучение экспертов – наблюдателей, проведение технологии, анализ результатов, заключение по результатам, итоговое собеседование с участниками, развивающая обратная связь по результатам, принятие кадровых решений по результатам.

Использование результатов оценки для кадрового планирования, для внутренних перемещений и карьерного роста, при найме, для планирования обучения и развития, в мотивационных схемах, для индивидуального мотивирования, для принятия административных решений.

Описание методов технологии Assessment Center». Количество и содержание оценочных процедур разрабатывается на этапе подготовки проекта и зависит от количества критериев для оценки, количества и уровня участников и т.д. Для оценки участников и получения необходимой диагностической информации в предлагаемом формате оценки применяются: Групповые оценочные процедуры в Assessment Center. Цель проведения групповых процедур – создать условия для сбора диагностической информации о способах и средствах действий отдельных сотрудников и особенностях взаимодействия людей в группе в ситуациях моделируемой коллективной деятельности.

Оценочная процедура «Групповая дискуссия»- упражнения, в которых перед группой ставится задача проанализировать проблемную ситуацию, обсудить варианты её развития и принять совместное решение

Оценочная процедура «Мозговой штурм»- техника коллективной работы в ситуации отсутствия очевидных решений и необходимости поиска различных подходов к решению.

Специальные оценочные процедуры в Assessment Center. Цель проведения специальных процедур – моделировать ситуации, в которых проверяются навыки системного мышления, навыки самоорганизации, навыки взаимодействия с аудиторией и умение эффективно работать с большими объемами информации (в том числе и в условиях ограничения времени)

Оценочная процедура «Почтовая корзина». В ходе выполнения комплексного организационного кейса каждый участник получает письменное описание ситуации. Задача состоит в том, чтобы в ограниченное время ознакомиться с информацией, содержащейся в «письмах», «записках», «официальных бумагах» и принять решение по поводу проблем, содержащихся в этих документах

Оценочная процедура «Подготовка выступления. Доклад»- задание, при выполнении которого участники не только готовят доклад по заранее заданным темам, но и выступают перед слушателями, а также отвечают на вопросы

Оценочная процедура «Ролевая игра» - задание, которое участники выполняют, исходя из предписанной им роли.

Процедура «Конструирование» - деловая игра, участвуя в которой испытуемые в группах разрабатывают и создают из имеющихся материалов конструкцию в соответствии с заданием.

Индивидуальные оценочные задания в Assessment Center.

Проведение собеседования с испытуемыми, прошедшими Assessment Center, для получения дополнительной информации и уточнения возникших гипотез.

*В процессе занятия студенты на конкретных примерах и видеоматериалах обучаются организовывать, проводить и делать заключения по результатам Assessment Center.*

### **Тема 13. Коучинг. Работа управленца (топ-менеджера) с коучем**

Правила коучинга. Типы бизнес-коучинга: индивидуальный (персональный-достижение цели или разрешение проблемы клиента как личности) и командный (достижение цели или разрешение проблемы компании). Виды коучинга: бизнес-коучинг.

Три ключевых момента коучинга: осознание, доверие, ответственность.

Коучи как результат-ориентированные люди. Коучинг как средство мотивации и одобрения. Отличие коучинга от психологического консультирования. Персональный тренер и коуч: сходство и различие (основная цель тренера — обнаружить лучшее в клиенте и убедить его, чтобы он всегда работал на пике своих возможностей; навыки и стратегии работы в команде — важная составляющая успеха и тренер говорит об этом; определение и реализация пути к цели (или целям) — одна из основных задач занятий).

Особенности коучинга для топ-менеджеров. Запрос коучу. Схема решения проблемы (problem solution): сбор информации, анализ, варианты решений, ресурсы под каждый вариант, выбор best case scenario (наилучшей альтернативы).

Бизнес-коучинг (ситуативные управленческие ситуации) и лайф-коучинг (выравнивание своей жизненной, а не ситуативной, позиции по отношению к другим).

*В процессе занятия студенты на конкретных примерах и видеоматериалах узнают специфику коучинга, коучинга с топ-менеджерами.*

### **Тема 14. Тренинг тайм-менеджмента. Овладение методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов**

Время как ресурс и цель. Понятие «Управление временем». Индивидуальные особенности восприятия времени; их взаимосвязь с применяемыми техниками планирования. Понятие биоритмов. «График работоспособности»: планирование времени с учетом индивидуального уровня активности в течение дня. Планирование времени и целеполагание: определение ценностей, постановка задач, расстановка приоритетов.

Соотнесение профессиональных и личных целей. Взаимосвязь распределения временных ресурсов и общих ценностных установок

Традиционные источники временных потерь. Типичные «поглотители» времени. Работа с неожиданными посетителями и ответы на телефонные звонки: их соотнесение с выполнением плановых задач при ограниченности во времени. «Воры времени». Инвентаризация и анализ времени. Шаги инвентаризации и анализа времени. Хронокарта Гастева. Анализ помех.

Технический инструментарий эффективного планирования времени. Правила формулирования целей (SMART -критерии). Краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные цели. Основные правила планирования времени: правило Парето, матрица Эйзенхауэра, ABC-анализ. Планирование из прошлого, настоящего, будущего (основы стратегического планирования). Принцип делегирования и различные возможности его использования для эффективного распределения собственного времени. Делегирование задач при отсутствии подчиненных.

Индивидуальные возможности оптимизации расхода времени (как в области профессиональной деятельности, так и вне ее) Планирование свободного времени как необходимое условие личной эффективности. Самоменеджмент: планирование времени и распределение личностных ролей. Конфликт как источник потери времени; стратегии поведения в конфликтной ситуации. Эффективное межличностное взаимодействие как способ экономии временных ресурсов. Нерациональное распределение времени как потенциальный источник стресса Основы стресс - менеджмента: техники противостояния стрессу и поиск личных ресурсов. Основы типологии: что нужно знать о себе, чтобы распределять время максимально эффективно

«Золотые» пропорции планирования времени. Способы повышения личной эффективности.

*В процессе занятия студенты на конкретных примерах и видеоматериалах овладевают конкретными методами тайм-менеджмента, формируют навыки эффективного тайм-менеджмента, направленного на повышение профессиональной эффективности, снижение стресса и переутомления*

*В результате тренинга у студентов формируются представления об эффективных способах учета и распределения временных ресурсов (time - managements) с учетом индивидуальных особенностей восприятия; формирование и развитие практических навыков самоменеджмента (планирования, целеполагания, минимизации временных потерь)*

Самостоятельная работа студентов по дисциплине Б1.В.ДВ.14.01 «Тренинговые технологии в управлении» включает следующие виды работ:

№ п / п	Те ма	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма обучения	Очно - заочная форма обучения
1	2	4	5	6
1	Тема 1. Введение в дисциплину «Тренинговые технологии в	Общее представление о социальной группе. Групповая креативность. Руководство и лидерство в группе. Основные тренинговые методы. Социально-психологический тренинг (СПТ) как метод активного обучения и развития. Эффективность тренинга.	ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ	ТР, ПТР,

	управлении ». Основной понятийный аппарат дисциплины.	Требования к построению программы тренинга. Основные методические		
--	---	--	--	--

<p>Объект и предмет науки.</p>		<p>процедуры, используемые в СПТ.</p> <p>Элементы группы. Структурные характеристики группы. Групповые нормы и их функции. Отклонения поведения от нормы. Динамические процессы в группе. Механизмы групповой динамики.</p> <p>Этапы группообразования и уровни развития группы. Групповые роли, ролевое поведение, ролевой конфликт. Классификации ролей. Ролевая структура группы Групповые роли в научных, творческих и в производственных коллективах.</p> <p>Сильные и слабые стороны групповых ролей. Отличия групп, рабочих (учебных) коллективов, команд. Принципы формирования рабочих команд.</p> <p>Внутригрупповые процессы – формирование неформальной структуры группы, феномен интрагруппового фаворитизма, конформное поведение, явление социальной лени, феномен «огруппления мышления» и т.д. Влияние внутригрупповых процессов на принятие эффективных управленческих решений.</p> <p>Коллектив: понятие, основные подходы к изучению.</p> <p>Функционирование группы. Управление группой. Внутригрупповой конфликт. Диагностика социально-психологических характеристик малой группы и межгрупповых отношений.</p> <p>Особенности личности участников тренинговой группы.</p> <p>Методы и приемы повышения креативности в группе. Метод мозгового штурма (принципы организации мозгового штурма, этапы, результаты).</p> <p>Синектика. Морфологический анализ. методы генерации идей, графические</p>		
--------------------------------	--	---	--	--

		<p>методы, аналитические</p> <p>методы, -брейнсторминг», метод 635, метод Уолта Диснея. и др.</p> <p>Подходы к лидерству. Сравнение лидера и руководителя. Формирование лидерских качеств. Формы власти. Диагностика лидерских качеств. Классификация</p> <p>основных</p>		
--	--	---	--	--

		<p>тренинговых методов. Дискуссионные методы. Понятие, виды, формы организации, признаки, преимущества и ограничения использования, стратегии ведения. Ситуационный анализ (кейс-стади). Понятие, виды, признаки, преимущества и ограничения использования.</p> <p>Классификация ситуаций для анализа. Игровые методы. Классификация игровых методов. Понятие, виды, признаки, преимущества и ограничения использования. Эффекты для участников и в учебной процессе. Организационно-деятельностные игры, цели и специфика применения.</p> <p>Психолого-игровые методы (ролевые игры, деловые игры, ситуационно-ролевые игры, дидактические игры, творческие игры, имитационные игры). Методы, направленные на развитие социальной перцепции (вербальные и невербальные техники).</p> <p>Методы телесно-ориентированной психотерапии. Медитативные техники - педагогические принципы организации деловой игры. Этапы конструирования игр.</p> <p>Метафорическая деловая игра. Понятие, признаки, преимущества и ограничения использования. Принципы построения.</p> <p>Разогревающие игры и психотехники. Значение разогрева в тренинге. Разминка-разогрев. Представление участников. Принцип расстановки посадочных мест для тренинга. Знакомство. Compliment. Спутанные цепочки. Коллективный счет. Выбор траектории.</p> <p>Психогимнастика. Понятие, виды, признаки, преимущества и ограничения использования. Методы, направленные на развитие социальной</p>		
--	--	--	--	--

		<p>перцепции. Понятие, виды, признаки, преимущества и ограничения использования.</p> <p>Методы психологического воздействия в тренинге.</p> <p>Классификация методов психологического воздействия (по уровню организации: структурированные и неструктурированные; по содержанию: тематические, биографические,</p>		
--	--	---	--	--

		<p>интеракционные).</p> <p>Механизмы психологического</p> <p>воздействия: внушение, принуждение, убеждение, заражение.</p> <p>Формы и методы активного социально-психологического обучения. Психологические</p> <p>закономерности методов активного обучения (К. Фопель, Ю.Н. Емельянов, Л.А. Петровская и др.). Отличие традиционного и активного обучения.</p> <p>Тренинг «под запрос», тренинг «под идею». Особенности обучения взрослых.</p> <p>Понятие тренинга. История появления тренинга как метода. Виды тренинга.</p> <p>Тренинг как процесс. Кризисы роста в развитии тренинговой группы. Проблема оценки эффективности тренинга. Смысл оценки эффективности тренинговых программ. Критерии эффективности. Модель</p> <p>Д. Киркпатрика. Модель Ю.М. Жукова. Процедура оценки эффективности обучения (М.И. Магура и М. Б. Курбатова). Оценка эффективности в зависимости от участвующих сторон.</p> <p>Оценка отдаленных следствий проведения тренинга (Бакли Р., Кэйпл Дж.). Методы оценки эффективности тренинга. Соблюдение условий эффективности тренинга.</p> <p>Тренинговый цикл. Разработка программы тренинга: правила и процедуры. Письменное оформление программы.</p> <p>Матрица И. Вачкова. Структура классического тренингового модуля (Ж. Завьялова).</p> <p>Логика успешного построения тренинга в любом подходе (Т.В. Зайцева)</p> <p>Выбор метода тренинга. Переменные, от которых зависит выбор метода обучения:</p>		
--	--	---	--	--

		<p>Классификация и основные виды тренинговых групп. Критерии классификации тренинговых групп. Поведенческий</p> <p>подход. Гештальтподход. Групп-аналитический подход. Трансактный анализ в группе.</p>		
--	--	---	--	--

		<p>Психодраматический подход. Телесно-ориентированный подход. НЛП-группы. Ведущий тренинговой группы. Основные роли ведущего тренинговой группы. Стили руководства группой. Четырехмерная функциональная модель ведения групп. Деятельность ведущего, направленная на группу в целом. Деятельность ведущего, направленная на отдельного члена группы. Имидж тренера. Ответственность тренера за влияние. Ошибки тренера. «Потолок» профессионализма. Предотвращение «выгорания».</p> <p>В процессе занятия студенты обучаются методикам диагностики социально-психологических характеристик малой группы и групповых ролей участников группы, формированию ролевой структуры группы, приобретают навыки диагностики внутригрупповых процессов, студенты знакомятся с современными методами диагностики лидерства.</p> <p>В процессе занятия студенты знакомятся с современными тренинговыми методами. На конкретных примерах во время занятий проводятся групповые дискуссии, деловые игры и кейс-стади. Каждый обучающийся самостоятельно разрабатывает упражнения для разогрева, психогимнастику, деловую игру и проводит в учебной группе психогимнастику, групповую дискуссию или деловую игру.</p>		
--	--	---	--	--

2	<p>Тема</p> <p>2. Технологии формирования имиджа государственного муниципального служащего, государственной муниципальной службы.</p> <p>Самопрезентация.</p> <p>Тренинг</p>	<p>Ключевые мотивы, лежащие в основе процесса самопрезентации. Окно Джо-Гари. Средства самопрезентации. Стратегии и тактики самопрезентации (тактика защитного типа самопрезентации; тактика ассертивного типа самопрезентации).</p> <p>Выявление личного репертуара ролевого поведения. Аттракция. Навыки самопродвижения. Расположение к себе (техника отзеркаливания). Критерии эффективной самопрезентации. Оценка барьеров самопрезентации. Видеотренинг эффективной самопрезентации.</p>	ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ	ТР, ПТР, АВ, УТ
---	--	--	---------------------	-----------------

	<p>публичного выступления  . Методы и средства убеждения в публичном выступлении</p>			
3	<p>Тема  3. Тренинг командообразования</p>	<p>Командообразование как технология формирования управленческого потенциала организации. Подходы к формированию команды. Командная цель. Принадлежность к команде. Индивидуальные изменения членов команды. Способы образования групп. Модели группообразования Принцип 4 К (по Манзу и Симзу): клика, комбинат, кружок, команда.  Команда.  Управленческая команда.</p>	<p>ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ</p>	<p>ТР, ПТР, АВ, УТ</p>
4	<p>Тема  4. Тренинг эффективного слушания</p>	<p>Основные виды слушания.  Особенности приемы активного и пассивного слушания в деловых переговорах.  Рефлексивные ответы  .Правила эмпатического слушания.</p>	<p>ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ</p>	<p>ТР, ПТР, АВ, УТ</p>
5	<p>Тема  5. Тренинг поведения в конфликтной ситуации.</p>	<p>Виды и функции конфликтов. Модели развития конфликтов. Стратегии поведения в конфликте. Принципы и методы разрешения конфликтов. Роли в разрешении конфликтов. Алгоритм разрешения конфликтов. Цели разрешения конфликтов.  Характерологические и ситуативные факторы в разрешении конфликтов.</p>	<p>ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ</p>	<p>ТР, ПТР,</p>
6	<p>Тема  6. Тренинг межкультурной коммуникации и межкульту</p>	<p>Этнические стереотипы.  «Культурный ассимилятор» как техника повышения межкультурной толерантности. «Критический инцидент» как метод межкультурного тренинга. Параметрическая модель Г.Хофстеде. Модель Триандиса. Проблемы и</p>	<p>ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ</p>	<p>ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ</p>

	<p><b>ри ого взаимодейс тв ия</b></p>	<p>трудности в меж- культурном взаимодействии на личностном и на групповом уровнях. Осознание культурной специфичности «картины мира» и ее отражения в фольклоре и поведении людей.</p>		
--	---	---	--	--

7	<p><b>Тема</b></p> <p><b>7. Тренинги, проводимые в рамках профориентационной работы</b></p>	<p><b>Использование</b></p> <p>современных психотехнологий на этапе формирования умений в области профессионального самоопределения, построения перспективы карьерного роста, трудоустройства.</p> <p>Диагностика профессионально значимых качеств личности и профессиональной направленности.</p> <p>Структура личности профессиональная ориентация подростков как объекты психологического анализа. Природные задатки и социокультурные качества в структуре личности подростка. Значение окружающей среды в развитии личности молодого человека.</p> <p>«Я-образ» и «Я-концепция» как основные (интегральные) компоненты профессионального самосознания учащегося.</p> <p>Формирование профессиональной идентичности.</p> <p>Профориентационные игры и упражнения как составляющие тренинга.</p> <p><i>Методика проведения профориентационного тренинга.</i></p> <p><i>Способы получения обратной связи, выявления уровня соответствия групповым ожиданиям. Программа профессиональной ориентации подростков</i></p> <p>Инновационная психологическая профориентационная программа (ИППП) (Климов Е.А.)</p>	ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ	ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ
8	<p><b>Тема</b></p> <p><b>8. Бизнес-</b></p>	<p>Бизнес-тренинг - тренинг, созданный «под заказ». Роль и место бизнес-тренинга в процессе обучения персонала организации. Виды бизнес-</p>	ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ	ТР, ПТР, АВ, УТ

	<p><b>тренинги.</b>  <b>Виды</b>  <b>бизнес-</b>  <b>тренингов.</b>  <b>Вебинары</b>  <b>как</b></p> <p><b>вид бизнес-</b>  <b>тренинга</b>  <b>Тренинг</b>  <b>продаж.</b>  <b>Тренинг</b>  <b>телефонн</b>  <b>ых</b>  <b>продаж</b></p>	<p>тренингов. Принципы подготовки и планирования бизнес-тренинга. Оценка результатов бизнес-тренинга.</p> <p>От холодного звонка к теплому общению. Организация продаж, личностная и профессиональная эффективность менеджера, переговоры и презентации. выработка клиентной ориентации у продавцов-консультантов. Типологии клиентов. «Самая главная</p>		
--	--	---	--	--

		<p>кнопка» у клиента. Установки клиентов. Поддержания контакта с клиентом. Презентация продукта. Секреты «продающей» презентации.</p> <p>Презентация фирмы. Стили продаж. Основные проблемы активных продаж. Поиск клиентов.</p> <p>Техники взаимодействия с клиентами в напряженных и конфликтных ситуациях. Техники преодоления возражений. Алгоритм превращения продаж из неуправляемого «искусства» в управляемую технологию. Разбор практических кейсов. Отличие «успешного» продавца от «неуспешного». Ролевая модель и позиционирование в коммуникации с клиентом.</p> <p>Вебинар – это онлайн-конференция, на которой один или несколько ведущих могут проводить семинар, тренинг, презентацию или совещание для группы от нескольких до нескольких тысяч участников.</p> <p>Помещение для проведения вебинара. Тайм-лайн вебинара. Чеклист «Идеальный вебинар». Построение системы продаж через вебинары</p>		
9	<p><b>Тема 9.</b></p> <p><b>Тренинг</b></p> <p><b>«Как управлять подчиненными.</b></p> <p><b>Навыки эффективного руководителя</b></p>	<p>Психологическая и коммуникационная компетентность руководителя. Критерии успешного руководителя. Типологии личности в руководстве подчиненными. Методы экспресс-диагностики сотрудников. Управленческая компетентность руководителя. Постановка целей, планирование, координация и организация работы подчиненных, способы контроля.</p>	ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ	ТР, ПТР, АВ, УТ

	»	<p>Пирамида навыков менеджера.  Понятие основные виды и методы планирования. Планирование работы отдела (подразделения, фирмы). Иерархия ценностей и целей. Функции целей. Правила формулировки и постановки целей. Долгосрочные и краткосрочные цели. SMART-технология.</p> <p>Делегирование, ответственность и полномочия. Правила и принципы делегирования. Основные методы планирования времени: правило</p>		
--	---	--	--	--

		<p>Парето, матрица Эйзенхауэра, метод «Альпы». Использование внешних и внутренних ресурсов. Правила, отчетность, стандарты и результаты. Способы выявления причин несоответствия результатов работы заданным критериям и правила реагирования на невыполнение задач. Способы реагирования на успешное выполнение задач. Организация и координация процесса работы отдела. Методы контроля подчиненных. Точки контроля.</p> <p>Направленность, своевременность, конкретность. Как давать обратную связь подчиненным. Конструктивная критика и похвала.</p> <p>Эффективные методы руководства и взаимодействия с подчиненными. Стили управления. Матрица ситуационного руководства. Ситуационные модели управления. Выбор модели управления. Модель Херси-Бланшара. Умение правильно выбирать модель управления в зависимости от бизнес-ситуации.</p> <p>Мотивация подчиненных: практические способы и методы. Мотивы и потребности людей в организации. Материальные и нематериальные методы стимулирования.</p> <p>Особенности различных методов мотивирования. Положительная и отрицательная мотивация. Симптомы и признаки демотивации. Разговор неконструктивно настроенным сотрудником. Построение системы мотивации в соответствии с индивидуальными потребностями сотрудников.</p>		
10	<p><b>Тема</b></p> <p><b>10. Тренинг проведения</b></p>	<p>Понятие деловых переговоров. Деловые переговоры это средство, взаимосвязь между людьми,</p>	<p>ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ</p>	<p>ТР, ПТР, АВ, УТ</p>

	<p><b>совещаний.</b>  <b>Тренинг</b>  <b>проведения</b>  <b>деловых</b>  <b>бесед и</b>  <b>переговоров</b></p>	<p>предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.</p> <p>Умение вести переговоры — один из ключевых навыков, определяющий успех в жизни и, особенно, в бизнесе.</p> <p>Переговоры — это ряд продуманных</p>		
--	---	--	--	--

		<p>действий, которые должны привести к нужной цели.</p> <p>Функции переговоров:</p> <p>1. принятие решения посредством обсуждения возникших проблем;</p> <p>2. информационная функция, которая осуществляется через обмен мнениями без принятия решений;</p> <p>3. коммуникативная, деструктивная (имеющую цель сорвать переговоры), регулирующая, пропагандистская функции.</p> <p>Овладение умениями и техниками общения, убеждения и защиты от манипуляций, достижения целей при взаимодействии с другими людьми.</p> <p>Обобщенная схема проведения переговоров: I этап - Подготовка переговоров II этап - Проведение переговоров III этап- Решение проблемы (завершение переговоров) IV этап - Анализ итогов деловых переговоров.</p> <p>Подготовка деловых переговоров. Выбор модели переговоров, определение предмета переговоров и обсуждаемой проблемы. Выбор проектов, определение моментов неуступчивости, определение верхнего и нижнего уровней компромиссов по конфликтным вопросам.</p> <p>Изучение ключевых вопросов: 1) цель переговоров; 2) партнер по переговорам; 3) предмет переговоров; 4) ситуация и условия переговоров; 5) присутствующие на переговорах; 6) организация переговоров.</p> <p>Содержательная подготовка переговоров. Организационная подготовка переговоров. Определение функции каждого</p>		
--	--	--	--	--

		<p>участника переговоров.</p> <p>Виды совещаний (по числу участников, периодичности их проведения, количеству обсуждаемых проблем). Деловые и имитационные игры на совещаниях. Точное определение позиций участников переговоров и возможные варианты взаимоприемлемых решений.</p> <p>Проведение переговоров. Основные методы: Вариационный метод Метод интеграции Метод уравнивания.</p>		
--	--	--	--	--

		<p>Компромиссный метод. Вариационный Метод. Метод интеграции. Завершение переговоров.</p> <p>Протокольные мероприятия как неотъемлемая составляющая переговоров. Протокольные формальности.</p> <p>Анализ итогов деловых переговоров: 1) анализ сразу по завершении переговоров. 2) анализ на. высшем уровне руководства организацией. 3) индивидуальный анализ деловых переговоров это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом. Условия эффективности</p> <p>переговоров. Предпосылки успешности деловых переговоров.</p>		
11	<p><b>Тема</b></p> <p><b>11. Тренинг проведения процедуры кадровой оценки «Метод 360о»</b></p>	<p>Оценка методом «360 градусов» - оценка сотрудника работающими, взаимодействующими с ним людьми «по кругу»: непосредственным руководителем, коллегами (находящимися с ним на одном уровне), подчиненными, смежниками, партнерами, клиентами, а также самим сотрудником (самооценка).</p> <p>Особенность процедуры оценки персонала методом «360 градусов» - для эффективного её проведения компания должна быть «готова» к подобной оценке, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Иметь предыдущий успешный опыт проведения оценки персонала.</li> <li>• Сотрудники компании должны знать, с какой целью в компании проводится оценка персонала и понимать значимость этого процесса для успешного развития компании.</li> <li>• Сотрудники компании, участвующие в оценке «360 градусов» в качестве оцениваемых, должны</li> </ul>	ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ	ТР, ПТР, АВ, УТ

		быть подготовлены к оценке и в полном объеме владеть информацией: о принципах и правилах прохождения оценки; о правилах подготовки к процедуре оценки; о решениях,		
--	--	--	--	--

		<p>которые могут быть приняты по итогам оценки в зависимости от конкретных результатов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сотрудники компании, участвующие в оценке «360 градусов» в качестве оценивающих, должны быть подготовлены к её проведению и в полном объеме владеть информацией: о принципах и правилах проведения оценки; о своих задачах в процессе оценки; о конфиденциальности сведений, полученных в ходе оценки.</li> <li>• В коммуникациях между подразделениями и сотрудниками, участвующими в оценке в качестве оценивающих и оцениваемых не должно присутствовать какого-либо напряжения, способного повлечь за собой необъективность оценки.</li> </ul> <p><u>Модель</u>  <u>корпоративных компетенций</u> как основа для разработки опросников, анкет, интервью. Разработка диагностического инструментария под конкретную задачу на основе определяемых в ходе подготовки процедуры критериев. Использование стандартных опросников.</p> <p>Формат и этапы «Метода 360 о»: 1. Определение критериев оценки. 2. Разработка модели компетенций (при необходимости). 3. Разработка анкеты (опросника) для проведения оценки. 4. Разработка структуры интервью на основе выделенных критериев (компетенций). 5. Проведение анкетирования. 6. Проведение интервьюирования, опросов. 7. Анализ информации на основе проведенного анкетирования,</p>		
--	--	---	--	--

		<p>интервьюирования. 8. Создание отчетов по каждому из оцениваемых сотрудников. 9. Проведение сессий «развивающей» обратной связи с участниками оценки. 10. Предоставление (по согласованию) участникам оценки плана индивидуального развития в виде</p>		
--	--	--	--	--

		<p>списка развивающих действий / упражнений.</p> <p>Результаты: 1. Формируется развернутая оценка сотрудника работающими, взаимодействующими с ним людьми «по кругу»: непосредственным руководителем, коллегами (находящимися с ним на одном уровне), подчиненными, смежниками, партнерами, клиентами, а также самим сотрудником (самооценка).</p> <p>2. Определение сильных и слабых сторон сотрудника.</p> <p>3. Формулировка рекомендаций по развитию сотрудника.</p> <p>4. Принятие верного кадрового решения на основе рекомендаций и отчета.</p>		
12	<p><b>Тема</b></p> <p><b>12. Тренинг проведения комплексной кадровой оценки Assessment</b></p>	<p>Общие представления о технологии Assessment Center.</p> <p>Оценочные процедуры в системе управления персоналом.</p> <p>Место Assessment Center в системе комплексных оценочных</p>	ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ	ТР, ПТР, АВ, УТ

	<p><b>center</b></p>	<p>процедур. Основные характеристики метода.</p> <p>Форматы Assessment Center. Подготовка и этапы проведения Assessment Center. Методическое и организационное обеспечение Assessment Center. План - график проведения оценки.</p> <p>Графики микширования.</p> <p>Маршрутные листы. Компетентности и критерии оценки.</p> <p>Формирование индикаторов критериев.</p> <p>Проведение основных мероприятий по оценке персонала. Введение в процедуру. Основные методы, применяемые в Assessment Center.</p> <p>Кадровое обеспечение процедур Assessment Center: роли и задачи участников оценочных процедур. Основное содержание деятельности специалистов в процессе проведения оценочных процедур.</p> <p>Завершение оценки и подведение итогов с группой оцениваемых работников.</p> <p>Наблюдение, экспертная оценка и основные особенности их проведения.</p> <p>Принципы поведенческой</p>		
--	----------------------	--	--	--

		<p>диагностики. Социально</p> <p>-</p> <p>психологические аспекты экспертной оценки. Особенности процесса наблюдения: основные причины искажения диагностической информации. Роль и структура действий экспертов - наблюдателей в процессе оценки. Правила поведения для наблюдателей. Бланки оценки и листы фиксации поведения. Система фиксации поведенческих проявлений оцениваемых сотрудников. Правила ведения записей. Система обработки данных.</p> <p>Этапы и процедуры обработки результатов наблюдения. Относительная абсолютная шкала оценки. Принятие решений по результатам оценки. Формирование итоговых результатов оценки. Основные этапы создания итогового заключения. Подходы к описанию результатов проведения Assessment Center. Формирование группы для развития, группы для принятия решений и группы риска.</p> <p>Процедура «обратной связи» с испытуемыми. Принципы «обратной связи». Правила проведения собеседования и ознакомления участников оценки с полученными результатами.</p> <p>ПРАКТИКУМ: приобретение и закрепление слушателями навыков наблюдения, оценки и принятия итоговых решений по результатам Assessment Center.</p> <p>Просмотр видеозаписи групповой дискуссии. Закрепление навыка фиксации поведенческих проявлений испытуемых. Обработка результатов наблюдения. Получение навыка принятия решений по результатам наблюдения.</p>		
--	--	--	--	--

		<p>Возможности метода в оценке потенциала кандидата и прогноз профессиональной</p> <p>успешности. Ассесмент центр как оптимальный метод оценки при найме и продвижении на ключевые позиции, формировании кадрового резерва, определении потребностей в обучении и развитии.</p>		
--	--	---	--	--

		<p>Ключевые компетенции и критерии оценки персонала.</p> <p>Упражнения, используемые в Ассесмент центре.</p> <p><u>Описание элементов Assessment Center</u>: подготовка к проведению <u>Assessment Center</u>, формирование критериев <u>Assessment Center</u>, проектирование <u>Assessment Center</u>, конструирование процедур <u>Assessment Center</u>, методы, применяемые в <u>Assessment Center</u>, создание организационного плана <u>Assessment Center</u>, кадровое обеспечение <u>Assessment Center</u>, обучение экспертов – наблюдателей, проведение технологии <u>Assessment Center</u>, анализ результатов <u>Assessment Center</u>, заключение по результатам <u>Assessment Center</u>, итоговое собеседование с участниками <u>Assessment Center</u>, развивающая обратная связь по результатам <u>Assessment Center</u>, принятие кадровых решений по результатам <u>Assessment Center</u>.</p> <p>Использование результатов оценки для кадрового планирования, для внутренних перемещений и карьерного роста, при найме, для планирования обучения и развития, в мотивационных схемах, для индивидуального мотивирования, для принятия административных решений.</p> <p>Описание методов технологии <u>Assessment Center</u>. Количество и содержание оценочных процедур разрабатывается на этапе подготовки проекта и зависит от количества критериев для оценки, количества и уровня участников и т.д. Для оценки участников и получения необходимой диагностической информации в предлагаемом формате оценки применяются: Групповые оценочные</p>		
--	--	--	--	--

		процедуры в Assessment Center. Цель проведения групповых процедур – создать условия для сбора диагностической информации о способах и средствах действий отдельных сотрудников и особенностях взаимодействия людей в группе в ситуациях моделируемой коллективной		
--	--	---	--	--

		<p>деятельности.</p> <p>Оценочная процедура «Групповая дискуссия»- упражнения, в которых перед группой ставится задача проанализировать проблемную ситуацию, обсудить варианты её развития и принять совместное решение</p> <p>Оценочная процедура «Мозговой штурм»- техника коллективной работы в ситуации отсутствия очевидных решений и необходимости поиска различных подходов к решению.</p> <p>Специальные оценочные <a href="#">процедуры в Assessment Center</a>. Цель проведения специальных процедур – моделировать ситуации, в которых проверяются навыки системного мышления, навыки самоорганизации, навыки взаимодействия с аудиторией и умение эффективно работать с большими объемами информации (в том числе и в условиях ограничения времени)</p> <p>Оценочная процедура «Почтовая корзина». В ходе выполнения комплексного организационного кейса каждый участник получает письменное описание ситуации. Задача состоит в том, чтобы в ограниченное время ознакомиться с информацией, содержащейся в «письмах», «записках», «официальных бумагах» и принять решение по поводу проблем, содержащихся в этих документах</p> <p>Оценочная процедура «Подготовка выступления. Доклад»- задание, при выполнении которого участники не только готовят доклад по заранее заданным темам, но и выступают перед слушателями, а также отвечают на вопросы</p> <p>Оценочная процедура «Ролевая игра» - задание, которое участники выполняют, исходя из предписанной им роли.</p>		
--	--	--	--	--

		<p>Процедура «Конструирование» - деловая игра, участвуя в которой испытуемые в группах разрабатывают и создают изменяющиеся материалов конструкцию в соответствии с заданием. Индивидуальные оценочные задания в Assessment Center. Индивидуальное задание представляет</p>		
--	--	---	--	--

		<p>собой описание ситуации, не имеющей однозначно верного решения. Участники оценки самостоятельно решают данную ситуацию, описывая последовательность действий и обосновывая принятое решение.</p> <p>Проведение собеседования с испытуемыми, прошедшими Assessment Center, для получения дополнительной информации и уточнения возникших гипотез.</p>		
1 3 .	<p><b>Тема</b></p> <p><b>13. Коучинг. Работа управленца (топ-менеджера) с коучем</b></p>	<p>Правила коучинга. Типы бизнес-коучинга:</p> <p>индивидуальный (персональный-достижение цели или разрешение проблемы клиента как личности) и командный (достижение цели или разрешение проблемы компании). Виды коучинга: бизнес-коучинг.</p> <p>Три ключевых момента коучинга: осознание, доверие, ответственность.</p> <p>Коучи как результат-ориентированные люди. Коучинг как средство мотивации и одобрения. Отличие коучинга от психологического консультирования.</p> <p>Персональный тренер и коуч: сходство и различие (основная цель тренера — обнаружить лучшее в клиенте и убедить его, чтобы он всегда работал на пике своих возможностей; навыки и стратегии работы в команде — важная составляющая успеха и тренер говорит об этом; определение и реализация пути к цели (или целям) — одна из основных задач занятий).</p> <p>Особенности коучинга для топ-менеджеров. Запрос коучу. Схема решения проблемы (problem solution): сбор информации, анализ, варианты решений, ресурсы под каждый вариант, выбор best case scenario (наилучшей альтернативы).</p> <p>Бизнес-коучинг (ситуативные управленческие ситуации) и лайф-коучинг (выравнивание своей</p>	ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ	ТР, ПТР, АВ, УТ

		жизненной, а не ситуативной, позиции по отношению к другим).		
1 4 .	<b>Тема</b>  <b>14.</b> <b>Трени</b> <b>нг</b> <b>тайм-</b>	Время как ресурс и цель. Понятие «Управление временем». Индивидуальные особенности	ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ	ТР, ПТР, АВ, УТ

	<p><b>менеджмент а. Овладение методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов</b></p>	<p>восприятия времени; их взаимосвязь с применяемыми</p> <p>техниками планирования. Понятие биоритмов.</p> <p>«График работоспособности»: планирование времени с учетом индивидуального уровня активности в течение дня. Планирование времени и целеполагание: определение ценностей, постановка задач, расстановка приоритетов.</p> <p>Соотнесение профессиональных и личных целей. Взаимосвязь распределения временных ресурсов и общих ценностных установок</p> <p>Традиционные источники временных потерь. Типичные «поглотители» времени. Работа с неожиданными посетителями и ответы на телефонные звонки: их соотнесение с выполнением плановых задач при ограниченности во времени. «Воры времени». Инвентаризация и анализ времени. Шаги инвентаризации и анализа времени. Хронокарта Гастева. Анализ помех.</p> <p>Технический инструментальный эффективного планирования времени. Правила формулирования целей (SMART -критерии). Краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные цели. Основные правила планирования времени: правило Парето, матрица Эйзенхауэра, ABC-анализ. Планирование из прошлого, настоящего, будущего (основы стратегического планирования).</p> <p>Принцип делегирования и различные возможности его использования для эффективного распределения собственного времени. Делегирование задач при отсутствии подчиненных.</p> <p>Индивидуальные возможности</p>		
--	--	---	--	--

		<p>оптимизации расхода времени (как в области профессиональной деятельности, так и вне ее)</p> <p>Планирование свободного времени как необходимое условие личной эффективности.</p> <p>Самоменеджмент: планирование времени и распределение личностных ролей.</p> <p>Конфликт как источник потери времени; стратегии поведения в конфликтной ситуации.</p>		
--	--	--	--	--

		<p>Эффективное межличностное взаимодействие как способ экономии временных ресурсов. Нерациональное распределение времени как потенциальный источник стресса</p> <p>Основы стресс - менеджмента: техники противостояния стрессу и поиск личных ресурсов. Основы типологии: что нужно знать о себе, чтобы распределять время максимально эффективно</p> <p>«Золотые» пропорции планирования времени. Способы повышения личной эффективности.</p>		
--	--	--	--	--

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине Б1.В.ДВ.14.1 «Тренинговые технологии в управлении»

##### Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.14.1 «Тренинговые технологии в управлении» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий семинарского типа (тренингов):

- подготовка программы тренинга,
- проведение тренинга;
- проведение деловых игр;
- анализ видеоматериалов;
- участие в тренинге

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>		
Тема 1	<b>Введение в дисциплину «Тренинговые технологии в управлении». Основной понятийный аппарат дисциплины. Объект и предмет науки.</b>	<i>АВ, О</i>
Тема 2	<b>Технологии формирования имиджа государственного и муниципального служащего, государственной и муниципальной службы. Самопрезентация. Тренинг публичного выступления. Методы и средства убеждения в публичном выступлении.</b>	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ, УТ</i>
Тема 3	<b>Тренинг командообразования</b>	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>

Тема 4	<b>Тренинг эффективного слушания.</b>	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>
Тема 5	<b>Тренинг поведения в конфликтной ситуации.</b>	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>
Тема 6	<b>Тренинг межкультурной коммуникации</b>	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ</i>

	<b>межкультурного взаимодействия</b>	<i>УТ</i>
Тема 7	<b>Тренинги, проводимые в рамках профориентационной работы</b>	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>
Тема 8	<b>Бизнес-тренинги. Виды бизнес-тренингов. Вебинары как вид бизнес-тренинга Тренинг продаж. Тренинг телефонных продаж</b>	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>
Тема 9	<b>Тренинг «Как управлять подчиненными. Навыки эффективного руководителя»</b>	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>
Тема 10	<b>Тренинг проведения совещаний. Тренинг проведения деловых бесед и переговоров</b>	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>
Тема 11	<b>Коучинг. Работа управленца (топ-менеджера) с коучем</b>	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>
Тема 12	<b>Тренинг проведения процедуры кадровой оценки «Метод 360 о»</b>	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>
Тема 13	<b>Тренинг проведения комплексной кадровой оценки Assessment center</b>	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ УТ</i>
Тема 14	<b>Тренинг тайм-менеджмента. Овладение методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов</b>	<i>ТР, ПТР, ДИ, АВ</i>
<b>Очно-заочная форма</b>		
Тема 1	<b>Введение в дисциплину «Тренинговые технологии в управлении». Основной понятийный аппарат дисциплины. Объект и предмет науки.</b>	<i>Т</i>
Тема 2	<b>Технологии формирования имиджа государственного и муниципального служащего, государственной и муниципальной службы. Самопрезентация. Тренинг публичного выступления. Методы и средства убеждения в публичном выступлении.</b>	<i>ТР, ПТР УТ, АВ</i>
Тема 3	<b>Тренинг командообразования</b>	<i>ТР, ПТР УТ, АВ</i>
Тема 4	<b>Тренинг эффективного слушания.</b>	<i>ТР, ПТР УТ, АВ</i>
Тема 5	<b>Тренинг поведения в конфликтной ситуации.</b>	<i>ТР, ПТР УТ, АВ</i>
Тема 6	<b>Тренинг межкультурной коммуникации и межкультурного взаимодействия</b>	<i>ТР, ПТР УТ, АВ</i>
Тема	<b>Тренинги, проводимые в рамках</b>	<i>ТР, ПТР</i>

7	<b>профориентационной работы</b>	<i>УТ, АВ</i>
Тема 8	<b>Бизнес-тренинги. Виды бизнес-тренингов. Вебинары как вид бизнес-тренинга Тренинг продаж. Тренинг телефонных продаж</b>	<i>ТР, ПТР УТ, АВ</i>
Тема 9	<b>Тренинг «Как управлять подчиненными. Навыки эффективного руководителя»</b>	<i>ТР, ПТР УТ, АВ</i>
Тема 10	<b>Тренинг проведения совещаний. Тренинг проведения деловых бесед и переговоров</b>	<i>ТР, ПТР УТ, АВ</i>
Тема 11	<b>Коучинг. Работа управленца (топ-менеджера) с коучем</b>	<i>ТР, ПТР УТ, АВ</i>

Тема 12	<b>Тренинг проведения процедуры кадровой оценки «Метод 360 о»</b>	<i>ТР, ПТР УТ, АВ</i>
Тема 13	<b>Тренинг проведения комплексной кадровой оценки Assessment center</b>	<i>ТР, ПТР УТ, АВ</i>
Тема 14	<b>Тренинг тайм-менеджмента. Овладение методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов</b>	<i>ТР, ПТР УТ, АВ</i>

Экзамен проводится посредством устного опроса из перечня вопросов п.4.3.2:

К сдаче экзамена по дисциплине допускаются студенты, представившие разработанную программу тренинга, прошедшие тренинг, имеющие посещаемость не менее 60%. При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение материалов тренингов, в которых участвовал, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные в течение семестра.

#### **Материалы текущего контроля успеваемости Примеры контрольных вопросов**

##### **Практические задания к теме 1.**

Подготовить методический материал по проведению следующих методов и методик:

1. Методы и приемы повышения креативности в группе.
2. Разработать разогревающие игры и психотехники.

##### **Практические задания к теме 2.**

Подготовить методический материал по проведению следующих методов и методик

1. Подготовить программу тренинга «Самопрезентация»
2. Составить программу разминки к СПТ.

##### **Практические задания к теме 3.**

1. Составить таблицу видов тренингов.
2. Разработать программу тренинга командообразования

#### **Оценочные средства для промежуточной аттестации Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции

УК ОС-6	Способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК ОС-6.3	Способность выстраивать траекторию саморазвития в рамках создания и проведения социально-психологического тренинга
УК ОС-7	Способен поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	УК ОС-7.7	Способность использовать тренинговые технологии в организации профессиональной деятельности управленцев
ПКс-3	Способен проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования и знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	ПКс-3.4	Способность применять знания групповой динамики и принципов формирования команды в рамках социально-психологического тренинга

Этап освоения компетенции и	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-6.3	Выстраивает траекторию саморазвития в рамках создания и проведения социально-психологического тренинга	Грамотно выстраивает траекторию саморазвития в рамках создания и проведения социально-психологического тренинга

УК ОС-7.7	<p>Диагностирует и анализирует потребность в развитии определенных управленческих функций социально-психологического тренинга</p>	<p>Выбран соответствующий целям и условиям обучения вид тренинга</p> <p>Качественно проведена программа социально-психологического тренинга</p> <p>Сделан обоснованный вывод об</p>
ПКс-3.4	<p>Проводит социально-психологический тренинг</p>	<p>Грамотной применяет знания принципов формирования команды</p>

Этап освоения компетенции и	Показатель оценивания	Критерий оценивания
		эффективности проведенной программы

### 4.3.2 Типовые оценочные средства

#### Итоговый тест по дисциплине «Тренинговые технологии в управлении»

##### 1. Какой метод не относится к числу основных в тренинге?

- а) игра
- б) дискуссия
- в) домашнее задание
- г) медитация.

##### 2. Каким термином обозначается совместное обсуждение какого-либо спорного вопроса, позволяющего прояснить мнения, позиции и установки участников группы?

- а) конфронтация
- б) дискуссия
- в) обратная связь
- г) фасилитация

##### 3. Какой признак не входит в перечень признаков конструктивной дискуссии:

- а) равноправие участников в высказываниях;
- б) демократическая атмосфера обсуждения;
- в) удовлетворение каждого от совместной работы и общения
- г) участие тренера

#### Вопросы к экзамену

1. Классификация методов активного обучения.
2. Групповая дискуссия: основные цели и содержание этапов.
3. Ролевая структура дискуссионной группы.
4. Мозговой штурм как метод группового решения проблем.
5. Классификация игр, их характеристика.
6. Подготовка и проведение игровой процедуры.
7. Организационные факторы эффективности социально-психологического тренинга.
8. Социально-психологический тренинг навыков делового общения.
9. Особенности групповой динамики в тренингах.
10. Методы, фокусирующие на индивидуальных и общегрупповых целях.
11. Особенности работы ведущего на начальных стадиях работы группы.
12. Характер внутригрупповых процессов начальной стадии.
13. Особенности работы ведущего на стадии конфликта.
14. Методы выявления и работы с конфликтными отношениями в группе.
15. Специфика «трудных» участников в группе.
16. Внешние признаки группового сопротивления и методы работы с ним.
17. Разрушение ролевых стереотипов участников. Осознание собственных мотивов.

18. Открытое выражение чувств. Принятие себя. Принятие других.
19. Самораскрытие. Риски откровенности. Риски «неправильного» самораскрытия.

20. Психотехники, направленные на групповую сплоченность.
21. Завершающая стадия работы группы.
22. Критерии эффективности групповой работы.
23. Психоаналитическое направление тренинговой работы.
24. Бихевиоральное направление тренинговой работы.
25. Гештальтнаправление тренинговой работы.
26. Гуманистическое направление тренинговой работы.
27. Психодраматическое направление тренинговой работы.
28. Когнитивное направление тренинговой работы.
29. Профессиональная компетентность и личностные качества тренера.
30. Специфика проведения тренинга креативности для различных категорий участников. Цели и технологии проведения.

При оценивании результатов обучения используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и

Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 РПД.

**4.4** Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Методические рекомендации по написанию Программы тренинга**

Программа тренинга является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему тренинга студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Программа, как правило, должна содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к оформлению Программы:

шрифт – 13

поля – по 2 см

интервал – 1,5

объем – 10-20 стр.

обязательное требование – список использованной литературы

срок сдачи – до конца семестра

### **Рекомендации по подготовке к проведению тренинга**

Тренинг - одна из основных форм организации учебного процесса. Основной целью тренинга является формирование и отработка определенных навыков и умений. Кроме того, осуществляется проверка глубины понимания студентом изучаемой темы и учебного материала, развивается самостоятельное мышление и творческая активность у студента. На тренинговых занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы, которые наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к тренинговому занятию всегда нужно заранее. Подготовка к тренингу включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение литературы, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;

- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на этапе подготовки к тренингу получить на них ответы преподавателя;

- обращение за консультацией к преподавателю.

Тренинговые занятия включают в себя и специально подготовленные презентации, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач, подбор видеоматериалов. На тренинговом занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

Далее представлены методические рекомендации по подготовке основных упражнений на тренинге.

### **Основные упражнения**

Любая программа тренинга состоит из мини-лекций и различных упражнений. И типов упражнений всего пять. Помимо упражнений для разогрева, в тренинге используются **основные упражнения**. Ещё их называют тематическими: это упражнения, которые непосредственно тренируют те умения, за которыми участники пришли на тренинг.

**Это главные упражнения в тренинге.** Отсюда и их название. На тренинге ораторского мастерства — это упражнения, формирующие умение выступать на аудитории, умение правильно жестиковать, умение отвечать на сложные вопросы. В тренинге продаж — это упражнения, вырабатывающие умение выяснять потребности, использовать воронку вопросов, работать с возражениями и т. п.

- **В навыковом тренинге** (задача которых, как раз, вырабатывать необходимые умения) именно *основные (тематические) упражнения* должны занимать наибольшую часть времени тренинга. До 70% от общего времени.
- **У мотивационных тренингов** задача иная — создать у участников мощную мотивацию к изменениям, сформировать у них важные осознания о себе, о взаимоотношениях, о мире. Такие тренинги могут содержать совсем мало основных упражнений, а порой и вовсе обходиться без них.

**Чтобы узнать основное это упражнение или нет,** нужно задать вопрос: *какое умение оно тренирует?* Если умение не тренируется — значит это не основное упражнение.

Важное условие для основного упражнения — оно должно быть построено так, чтобы в нем **успели поработать все участники тренинга**. Основное упражнение, где потренировались лишь несколько человек из группы — недопустимо. Ведь все участники в равной степени имеют право получить те умения, за которыми пришли на тренинг.

Поэтому **основные упражнения чаще всего проводятся в парах или тройках, или в мини-группах по 4–6 человек**. Эти конфигурации как раз позволяют сделать так, чтобы отработать умение успели все участники тренинга.

Например, мы проводим тренинг ораторского мастерства, и хотим, чтобы каждый участник вышел перед группой и сказал зажигательную речь на 3 мин. Допустим, у нас на тренинге 16 участников. Если каждый будет выходить на общий круг и выступать, это займет у нас более 2-х часов: 3 мин. на выступление плюс 5 мин. на обратную связь (ведь многие захотят высказаться, все-таки тренинг ораторского мастерства), итого 128 минут на группу да плюс ещё легендарное «то да сё»...

Обычно, в процессе проведения тренингов, чтобы хватило времени и группа не заскучала, чтобы энергетика, вовлеченность и мотивация участников не «просела», необходимо:

- **Сократить количество выступающих.** Мы предлагаем выступить 4–5 «самым смелым». Для них — опыт огромный. После анализа плюсов и минусов каждого выступления переходим к мини-лекции об инструментах эффективного и

зажигательного выступления. Хороший вариант! Просто это будет уже не основное упражнение, потому что большинство группы в нем ничего не потренировало.

- **Разделить участников на мини-группы.** Например, 4 «самых смелых» участника выступают на общую группу, им дается развернутая обратная связь под управлением тренера. Затем мы формируем 2 команды, в каждой из которых должны оказаться по 2 уже выступивших человека (пусть они будут «капитанами команд») и по 6 ещё не выступивших участников. Теперь в мини-группах необходимо продолжить работу так, чтобы выступили все. «Капитаны» организуют процесс и качественную обратную связь. Тренер подходит то к одной, то к другой команде, помогая в обратной связи.

При этом умение тренируют все участники, тонус и включенность участников на гораздо более высоком уровне, т. к. они работали самостоятельно, были вовлечены, задействованы. Плюс активным участником дается возможность проявиться в роли «капитанов команд», что хорошо для групповой динамики, т. к. ускорит распределение ролей в группе.

В рамках наших условий можно сформировать более 3-х команд (учебная группа), хотя это не всегда оправданно. Здесь тренеру всегда нужно искать разумный компромисс, чтобы и нагрузка на участников сохранялась, и время сэкономилось.

**Основные упражнения — это масштабные, длительные упражнения.** Часто они занимают от 30 минут до 1,5 часов. Поскольку каждый участник должен хорошенько проработать то умение, которое закладывается в данном упражнении, то каждому нужно дать *достаточно времени*, чтобы не приходилось торопиться. И так же важно дать достаточно времени *на обратную связь*, ведь она в основных упражнениях не менее ценна, чем сама отработка.

Основные упражнения можно создавать самим (ситуации, кейсы из жизни, связанные с темой нашего тренинга), а можно взять из рекомендованной литературы. Например, упражнение для «**Тренинга продаж**». Упражнение в парах. Один — продавец, другой — покупатель. Продавцу нужно продать предложенный нами товар покупателю согласно той схеме, которую мы дали. Например, мы только что изучили, как строить воронку вопросов для выяснения потребностей клиента. Задача продавца: используя данную «воронку» совершить продажу. Для работы над этим упражнением необходимо 7–10 минут (хотя, выбор времени, конечно же, зависит и от сложности товара). Сразу после того, как время на «продажу» завершилось, обязательный компонент — обратная связь внутри пар. Это крайне важно. Обратная связь дает возможность «продавцу» отрефлексировать свою работу, проговорить свои ощущения, не накапливая их. Обратная связь позволяет обоим участникам в паре закрепить понимание воронки вопросов.

- Упражнение, проведенное без обратной связи (сразу после завершения «продажи») теряет в своей эффективности до 50%!

Как лучше построить обратную связь в основных упражнениях?

1. Сначала всегда лучше дать высказаться тому, кто «продавал»: Какие ощущения? Насколько эффективной получилась «воронка» на его взгляд?
2. Затем дать возможность высказать «покупателю» свое мнение: Была ли эффективно использована «воронка»? Что получилось хорошо? На что ещё стоит обратить внимание и доработать?
3. Если мы планируем выводить обратную связь на общий круг, то сначала лучше дать возможность участникам высказаться внутри пар, а только потом уже выводить её на всю группу.

Но вернемся к созданию основных упражнений. Так же легко придумывать основные упражнения и для любой другой темы тренинга:

Пример для «**Тренинга влияния**». Участники в парах. Одна сторона — водитель, который нарушил правила, потому что очень торопится в аэропорт. Вторая сторона —

гаишник, который его остановил. Водителю важно убедить гаишника отпустить его как можно скорее и без штрафов. Или пример, когда один из пары — чиновник, который может дать нужную справку, а может и не дать её (решение будет принимать он). Задача второго — убедить чиновника за 7–10 минут такую справку выдать.

**Логично ставить основные упражнения после мини-лекции**, в которой дается некая схема, которую и нужно отработать в данном упражнении. Перед основными упражнениями дается схема «воронки вопросов», «алгоритм эффективного убеждения» и мини-лекция о том, «как легко договориться в паре».

На важное умение целесообразно дать 2 основных упражнения:

- Первое — попроще. В парах и на нереальном товаре.
- Второе — посложнее. Например, в тройках и на реальном товаре. И тогда умение действительно формируется!

### **Пример реального основного упражнения для тренинга продаж.**

Тренер в мини лекции знакомит группу с технологией грамотного предложения ЧПВ:

- **Черты** (красный)
- **Преимущества** (ярко, выделяется из других)
- **Выгоды** (на вас будут обращать внимание)

Далее дает упражнение, назовем его «Звездный час»:

После того как мы узнали об алгоритме предложения ЧПВ, логичным будет отработать его, что называется, на «кошках». Кошками в нашем случае выступают пластиковые стаканчики.

Далее тренер делит группу на мини-группы по 5–6 человек, и раздает каждой группе одинаковые пластиковые стаканы (по одному на группу).

Каждой команде необходимо придумать **максимальное возможное количество цепочек ЧПВ на пластиковый стаканчик**. На эту работу дается 10 минут.

Дальше отыгрывается аналог некогда существовавшей популярной детской передачи «Звездный час». Одна команда называет свою цепочку ЧПВ, другая должна назвать свою. И так, по — очереди, пока список или фантазия не иссякнут. Интерес в том, что цепочки всегда должны быть новыми и повторять уже названные цепочки, в том числе названные другой командой нельзя.

Все понимают, что черта может быть одна, а выгод и преимуществ из этой черты может быть несколько и, соответственно, на одну черту можно построить несколько цепочек ЧПВ.

Группы по очереди называют цепочки ЧПВ, пока они не иссякнут. Тренер комментирует цепочки, если в них есть неточности (например, перепутаны преимущества и выгоды) исправляет, подсказывает.

Время на все упражнение: около 30 минут.

Необходимые ресурсы: пластиковые стаканчики по числу групп.

- Это основное упражнение? Да.
- Какое умение оно тренирует? Составлять цепочки по схеме ЧПВ.
- Участвуют все? Да, в обсуждении и выработке цепочек участвуют все в мини-группах.
- На реальном или нереальном товаре построено упражнение? На нереальном (пластиковых стаканчиках). А значит, схема ЧПВ усвоится быстрее, а само упражнение пройдет бодро и энергично.

После этого упражнения уместно было бы дать ещё одно основное упражнение на тренировку ЧПВ уже на реальном товаре, чтобы закрепить умение и интегрировать его в ситуацию участников.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

**обучающихся по дисциплине (модулю)**

## Основная литература.

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00630-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/511399>
2. Бобченко, Т. Г. Психологические тренинги: основы тренинговой работы : учебное пособие для вузов / Т. Г. Бобченко. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 132 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12444-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/518623>
3. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебное пособие для вузов / М. В. Кларин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 288 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02811-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/513452>

## Дополнительная литература

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02345-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/510873>
2. Одинцова, М. А. Сказкотерапевтические технологии в психологическом тренинге : учебник и практикум для вузов / М. А. Одинцова, И. В. Вачков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 309 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13364-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/519077>

## Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание Программы тренинга, подготовка видеоматериалов, подготовка психологических диагностических методик (в зависимости от темы тренинга), подготовка Презентации.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий, выполнение которых предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)». Задания предоставляются на проверку в печатном виде (Программа тренинга).

## Нормативные правовые документы.

По данной дисциплине не предусмотрены

### Интернет-ресурсы.

Андреева Г.М. Социальная психология [Электронный ресурс]: учебник для высших учебных заведений/ Андреева Г.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Аспект Пресс, 2009.— 363 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8862>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Григорьев Н.Б. Психотехнологии группового тренинга [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Григорьев Н.Б.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы, 2008.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22993>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Григорьев, Д.А. Бизнес-тренинг: как это делается [Электронный ресурс] : . — Электрон. дан. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 276 с. — Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=62308](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=62308) —

Егидес А.П. Психология конфликта [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Егидес А.П.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013.— 320 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17043>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Караяни А.Г. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Караяни А.Г., Цветков В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 247 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15453>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Козлов А.С. Теория и практика управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Козлов А.С., Левина Е.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский городской педагогический университет, 2010.— 162 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26630>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Мальханова И.А. Коммуникативный тренинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Мальханова И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Академический Проект, 2006.— 160 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/36382>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг [Электронный ресурс]/ Марасанов Г.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Когито-Центр, 2001.— 251 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15646>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Методы социальной психологии [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ — Электрон. текстовые данные.— М.: Академический Проект, 2007.— 352 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/36417>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Раннала, Н.В. Коммуникативный тренинг: Электронное учебное пособие [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.В. Раннала, Т.И. Сытько. — Электрон. дан. — СПб.: ИЭО СПбУУиЭ (Институт электронного обучения Санкт-Петербургского университета управления и экономики), 2008. — 121 с. — Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=63764](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=63764) — Загл. с экрана.

Сорокач О.В. Мастер-класс по работе с клиентами [Электронный ресурс]/ Сорокач О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010.— 96 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/839>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Соснова М.Л. Тренинг коммуникативного мастерства [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Соснова М.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Академический Проект, 2010.— 272 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/36610>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Старшенбаум Г.В. Психотерапия в группе [Электронный ресурс]/ Старшенбаум Г.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2015.— 202 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/31710>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Старшенбаум Г.В. Тренинг навыков практического психолога [Электронный ресурс]: интерактивный учебник. Игры, тесты, упражнения/ Старшенбаум Г.В.—

Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2015.— 281 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/31712>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы [Электронный ресурс]: тренинг персонала. Учебное пособие/ М.К. Беляев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2014.— 212 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26239>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе [Электронный ресурс]/ Фопель К.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2002.— 333 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/19372>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Фопель К. Технология ведения тренинга [Электронный ресурс]: теория и практика/ Фопель К.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2013.— 272 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/19363>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Шалагинова И.Г. Групповые тренинги как форма интерактивных занятий по валеологии [Электронный ресурс]: методическое пособие/ Шалагинова И.Г., Клейменов В.Н.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Российский государственный университет им. Иммануила Канта, 2005.— 27 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/23774>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

### Специализированные Интернет-ресурсы

<http://www.trainings.ru>- специализированный сайт по обучению и развитию персонала, где размещена информация о ведущих тренерах, программы и презентации тренингов, методические материалы по обучению и развитию персонала, есть рубрика «Примеры из практики» с описанием опыта работы по вопросам управленческого консалтинга, обучения и развития реальных компаний.

<http://seminars.ru> – сайт, на котором представлены материалы по бизнес-обучению, статьи российских тренеров и специалистов по обучению и развитию персонала.

<http://www.hrc.ru> – сайт «Компании HRC» – признанного лидера в кадровом консалтинге в России при внедрении западного стиля управления персоналом. На сайте представлены рубрики HRC/Consulting, HRC/Training, HRC/Recruitment.

<http://www.hrmgt.com/welcome2.html> – [персональный сайт американского специалиста по управлению персоналом Э. Геннадеса \(Edward H. Hernandez\)](#), где размещены методические и практические материалы, ссылки на Интернет-ресурсы, полезные для расширения профессионального кругозора и практической работы менеджера по управлению персоналом. Есть возможность он-лайн тренингов.

<http://www.themanager.org> – «The Manager» содержит большое количество ссылок на профессиональные статьи и книги по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом. Свободный доступ к материалам исследований ведущих американских бизнес-школ.

<http://www.cfin.r/> - портал «Корпоративный менеджмент» располагает прекрасной библиотекой, в которой есть ценные и довольно редкие книги.

<http://www.elitarium.r/> - портал дистанционного образования. В открытом доступе обширная и регулярно пополняемая библиотека.

[http://www.treko.r/articles\\_1](http://www.treko.r/articles_1) - методические статьи на сайте «Консалтинг и тренинги в Санкт-Петербурге». Здесь можно найти Материалы ежегодных Конференций Санкт-Петербургского Клуба консультантов и тренеров. Материалы отличает системность подхода и ориентация на бизнес-задачи в деятельности консультанта и тренера.

<http://www.buro-akzent.r/> - одна из наиболее академичных компаний, имеющая собственную школу подготовки тренеров. Ведущий преподаватель – Карен Рихтер.

<http://www.axima-consult.r/statyi.html> - сайт консалтинговой компании «Аксима» с библиотекой статей, которые написаны их специалистами.

<http://www.improvement.r/> - сайт компании «Организация Времени» и местонахождение крупнейшего в России ТМ-сообщества, организованного Глебом Архангельским.

[www.hrm.ru](http://www.hrm.ru) – сайт журнала «Кадровый менеджмент».  
[www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru) – электронный журнал «Работа с персоналом». [www.personal-mix.ru](http://www.personal-mix.ru) – сайт журнала «Персонал-микс».  
[www.uptp.ru](http://www.uptp.ru) – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления».  
[www.zhuk.net](http://www.zhuk.net) – электронный журнал «Управление компанией».  
[www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент».  
[www.diversityweb.org](http://www.diversityweb.org) – интерактивный образовательный портал.  
[www.shrm.org](http://www.shrm.org) – сайт «Society for Human Resource Management».  
[www.hbr.com](http://www.hbr.com) – сайт журнала «Harvard Business Review».  
[www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com) – сайт журнала «The McKinsey Quarterly».

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.