

# АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

## Б1.В.ДВ.14.1. ТРЕНИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ

*наименование дисциплины*

**Автор:** к.п.н., доцент, Долгополова О.А.

**Код и наименование направления подготовки, профиля:** 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»,

**Профиль:** Региональное управление

**Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**Форма обучения:** очная, заочная

**Цель освоения дисциплины:** сформировать компетенции:

- компетенция ДПК-4 «владение навыками организации профессиональной деятельности лиц на должностях государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в том числе в условиях кризисных явлений и процессов»

- компетенция УК-19 «способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды»

### 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. Отклонения поведения от нормы. Динамические процессы в группе. Механизмы групповой динамики. 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. Сильные и слабые стороны групповых ролей. Отличия групп, рабочих (учебных) коллективов, команд. Принципы формирования рабочих команд.

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.

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. Метод мозгового штурма (принципы организации мозгового штурма, этапы, результаты). Синектика. Морфологический анализ. методы генерации идей, графические методы, аналитические методы, “брейнсторминг”, метод 635, метод Уолта Диснея. и др.

Подходы к лидерству. Сравнение лидера и руководителя. Формирование лидерских качеств. Формы власти. Диагностика лидерских качеств.

Классификация основных 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. 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. 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). Методы телесно-ориентированной психотерапии. Медитативные техники -педагогические принципы организации деловой игры. Этапы конструирования игр.

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. Классификация методов психологического воздействия (по уровню организации: структурированные и неструктурированные; по содержанию: тематические, биографические, интеракционные). Механизмы психологического воздействия: внушение, принуждение, убеждение, заражение.

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. Проблема оценки эффективности тренинга. Смысл оценки эффективности тренинговых программ. Критерии эффективности. Модель Д. Киркпатрика. Модель Ю.М. Жукова. Процедура оценки эффективности обучения (М.И. Магура и М. Б. Курбатова). Оценка эффективности в зависимости от участвующих сторон.

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. Аттракция. 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 теплоте 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 объеме 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 Assessment Center, формирование критериев Assessment Center, проектирование Assessment Center, конструирование процедур Assessment Center, методы, применяемые в Assessment Center, создание организационного плана Assessment Center, кадровое обеспечение Assessment Center, обучение экспертов – наблюдателей, проведение технологии Assessment Center, анализ результатов Assessment Center, заключение по результатам Assessment Center, итоговое собеседование с участниками Assessment Center, развивающая обратная связь по результатам Assessment Center, принятие кадровых решений по результатам Assessment Center.

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 объёмами 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. Индивидуальное задание представляет собой описание ситуации, не имеющей однозначно верного решения. Участники оценки самостоятельно решают данную ситуацию, описывая последовательность действий и обосновывая принятое решение.

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 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). 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)*

#### **Формы текущего контроля и промежуточной аттестации:**

В ходе реализации дисциплины «Тренинговые технологии в управлении» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся:

*опрос (О), тестирование (Т), тренинг (ТР), программа тренинга (ПТР), проведение деловых игр (ДИ), анализ видеоматериалов (АВ), участие в тренинге (УТ) и др.*

Данные формы в полном объеме отражают результат формирования компетенции УК-19 и ДПК-4.

#### **Тестовые вопросы по темам тематического плана**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при тестировании во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

Где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

#### **Вопросы для устного опроса**

##### **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

#### **Практические задания к теме 4.**

1. Разработать программу тренинга эффективного слушания.
2. Составить программу психогимнастики.

#### **Практические задания к теме 5.**

1. Разработать программу тренинга поведения в конфликтной ситуации.
2. Подготовить пакет диагностических методик: стратегии поведения в конфликтной ситуации

#### **Практические задания к теме 6.**

1. Разработать программу тренинга межкультурной коммуникации и межкультурного взаимодействия.
2. Составить деловую игру по выбранной теме.

#### **Практические задания к теме 7.**

1. Подготовить программу тренинга «Профорентация»
2. Подготовить пакет профорориентационных диагностических методик

#### **Практические задания к теме 8.**

1. Подготовить программу бизнес-тренинга (вебинар, тренинг продаж, тренинг телефонных продаж)
2. Разработать ролевую игру по выбранной теме.

#### **Практические задания к теме 9.**

1. Подготовить программу тренинга «Как управлять подчиненными».
2. Подготовить пакет диагностических методик на диагностику лидерских качеств.

#### **Практические задания к теме 10.**

1. Подготовить программу тренинга «Тренинг проведения совещаний. Тренинг проведения деловых бесед и переговоров».
2. Разработать деловую игру по выбранной теме.

#### **Практические задания к теме 11.**

1. Подготовить программу тренинга «360 о»
2. Диагностика социально-психологических характеристик малой группы и межгрупповых отношений.

#### **Практические задания к теме 12.**

1. Подготовить программу тренинга «Assessment Center»
2. Метод мозгового штурма (принципы организации мозгового штурма, этапы, результаты). Синектика. Метод 635, метод Уолта Диснея. и др.

#### **Практические задания к теме 13.**

1. Подготовить программу тренинга «Коучинг. Работа управленца (топ-менеджера) с коучем»
2. Найти в интернете видео о работе коуча

#### **Практические задания к теме 14.**

1. Подготовить программу тренинга «Тайм-менеджмент»

2. Составить таблицу «Основные правила планирования времени: правило Парето, матрица Эйзенхауэра, ABC-анализ».

### **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

**4. Какую из перечисленных тем Вы считаете менее уместной на управленческом тренинге в организации?**

- а) социально-экономическая ситуация в регионе
- б) профориентационный тренинг
- в) проблемы родительно-детских отношений в семье
- г) тренинг командообразования

**5. Каким термином обозначается интенсивное размышление, погружение в предмет или идею, которое достигается путем сосредоточенности на одном объекте и устранении всех факторов, рассеивающих внимание?**

- а) медитация
- б) суггестия
- в) активное фантазирование
- г) реминисценция

**6. В каком из перечисленных направлений терапии проявлениям невербальной активности уделяется сравнительно меньшее внимание?**

- а) телесная
- б) танцевальная
- в) сказкотерапия
- г) арт-терапия

**7. Укажите, что из перечисленного не является целью применения приема**

**«Самопредставление тренера»**

- а) повышение степени открытости участников
- б) осуществление возможности для тренера «выпустить пар»
- в) углубление чувства взаимности
- г) предоставление информации без актуализации защитных механизмов

**8. Общение с целью сделать партнера своим единомышленником называется ... коммуникацией**

- а) экспрессивной
- б) ритуальной
- в) познавательной
- г) убеждающей

**9. Вид слушания, предполагающий минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней, называется ...**

- а) эмпатическим
- б) направленным, критическим
- в) рефлексивным
- г) нереплексивным

**10. Основным признаком, отличающим игровой уровень коммуникации от других коммуникативных уровней является ...**

- а) деликатность
- б) диалоговая форма коммуникаций
- в) готовность к активному эмоциональному взаимодействию
- г) искренность при сообщении целей коммуникации и обсуждении позиций

**11. Одну из сторон общения, представляющую собой обмен информацией, называют**

- а) коммуникативной
- б) экспрессивной
- в) интерактивной
- г) перцептивной

**12. Урок, семинар, лекция, тренинг - это формы ... коммуникации**

- а) суггестивной (внушающей)
- б) ритуальной
- в) познавательной
- г) экспрессивной

**13. Соккрытие истинной цели взаимодействия, диалоговая форма коммуникации, иллюзия свободы выбора у партнера по общению - все это признаки ... уровня коммуникации**

- а) духовного
- б) гуманистического
- в) манипулятивного
- г) игрового

**14. Отсутствие интереса к личности партнера, диалоговая форма коммуникации, отсутствие стремления к дальнейшему сотрудничеству - все это признаки уровня коммуникации**

- а) императивного
- б) формального
- в) манипулятивного
- г) гуманистического

**15. Какое из требований к постановке задач тренинга является лишним:**

- а) реалистичность
- б) уместность
- в) оправданность
- г) позитивность

**16. В психологическом тренинге не решается одна из следующих задач:**

а) задача мотивирования и формирования позитивных отношений к новой деятельности

- б) задача формирования системы представлений клиента
- в) задача формирования умений
- г) задача идентификации с другими членами группы

**17. какой из указанных принципов не характерен для большинства тренинговых групп:**

- а) «здесь и теперь»
- б) конфиденциальность
- в) активность

г) принцип «мы»

**18. К стадиям развития группы с управляемой динамикой в тренинге не относится:**

- а) эмоциональное сплочение и агрессия на ведущего
- б) рефлексия групповой ситуации «здесь и теперь», заключение нового психологического контракта
- в) личностные проекции, самопознание, углубление обратных связей, переход к свободному самораскрытию и обсуждению проблем
- г) заключение психологического контракта, вхождение в ситуацию «здесь и теперь»

**19. К основным играм, ориентированным на получение обратной связи относится:**

- а) «мой портрет глазами группы»
- б) «рекламный ролик»
- в) «самосуд»
- г) «стул откровений»

**20. В идеальной модели развития группы в тренинге стадия конфронтации и конфликта располагается на этапе:**

- а) первом
- б) втором
- в) третьем
- г) четвертом

**21. К видам обратной связи не относится:**

- а) оценочная обратная связь
- б) экспрессивная обратная связь
- в) конструктивная обратная связь
- г) рефлексивная обратная связь

**22. К видам установления контакта в тренинговой группе не относится:**

- а) зрительный контакт
- б) тактильный контакт
- в) слушание как средство установления контакта
- г) техника структурированных интервенций

**23. К принципам комплектования тренинговой группы не относится:**

- а) «принцип добровольности»;
- б) «принцип соответствия»;
- в) «принцип осведомленности»;
- г) «принцип конфиденциальности»

**24. Эффективность тренинга потенциально будет ниже, если группа имеет:**

- а) гетерогенный состав по половому признаку;
- б) гетерогенный состав по возрастному признаку;
- в) гомогенный состав по субкультурному признаку;
- г) гомогенный состав по профессиональному признаку.

**25. К функциям ведущего в тренинговой группе не относится:**

- а) интерпретирующая;
- б) нормирующая;
- в) побуждающая;
- г) поддерживающая.

**26. Когда ведущий использует оборот «Обратите внимание, что может означать ...», это относится к такому виду его активности, как:**

- а) интерпретация;
- б) подчеркивание;
- в) обобщение.
- г) информирование.

**27. Объективная оценка эффективности воздействия в тренинге основывается:**

- а) на оценке удовлетворенности участников;
- б) на впечатлении ведущего о результативности тренинга;

- в) на наблюдаемых изменениях участников;
- г) на соответствии характеристик участников внешним критериям.

**28. К навыкам проявления эмоций в общении в тренинге не относится:**

- а) саморегуляция эмоциональных состояний в процессе общения (особенно в трудных ситуациях);
- б) управление невербальными выразительными движениями (мимикой, жестикой, походкой и т.д.);
- в) проявление искренности в суждениях и выражении чувств;
- г) проявление неассертивности.

**29. В групповом социально-психологическом тренинге в управлении могут применяться три основные группы методов. Какой лишний?**

- а) дискуссионные методы;
- б) игровые методы;
- в) метод беседы
- г) методы, основанные на невербальной активности участников.

**30. При комплектовании тренинговой группы для проведения тренинга в организации желательно учитывать ряд параметров. Какой лишний?**

- а) численный состав группы,
- б) возраст
- в) профессия
- г) знакомство участников

**31. К этическим аспектам проведения тренинга не относится:**

- а) ведущий должен иметь подготовку, соответствующую требованиям профессиональной квалификации
- б) ведущий должен соблюдать принцип конфиденциальности
- в) ведущий не должен навязывать группе собственные жизненные установки и модели поведения
- г) ведущий не должен избегать психологического «привязывания» участников к группе и группы к себе.

**32. Примерная схема написания программы тренинга не включает в себя:**

- а) виды контрольных вопросов
- б) задачи тренинга
- в) организационные вопросы проведения тренинга
- г) название темы тренинга

**33. Какие виды вопросов не могут быть использованы в тренинге?**

- а) открытые
- б) закрытые
- в) зеркальные
- г) рефлексивные

**34. Вопрос «Вы имеете возможность меня выслушать?» - это :**

- а) зеркальный вопрос
- б) альтернативный вопрос
- в) открытый вопрос
- г) закрытый вопрос

**35. К правилам информирования и аргументации не относится:**

- а) информация должна быть ясной и содержательной
- б) информация должна быть профессионально понятной.
- в) на первое место предпочтительнее ставить негативное сообщение
- г) на первое место предпочтительнее ставить позитивное сообщение.

**36. В стадии информирования собеседника и аргументации не учитывается составляющая:**

- а) задача произвести благоприятное впечатление
- б) учет интересов собеседника;



- в) активизация собеседника;
- г) психологическая диагностика собеседника, его отношение к беседе

**37. В рамках динамического подхода КА.Левина рассматривается три этапа изменений (управления изменениями). Какой лишний?**

- а) «размораживание»
- б) процесс саморегуляции
- в) «замораживание»
- г) «движение»

**38. К правилам получения обратной связи не относится:**

- а) выслушать до конца, не перебивать, не вставлять по ходу контраргументы. Важно понимать, что, не слыша человека, не улавливаешь важные нюансы;
- б) пересказать своими словами, как вы поняли данную обратная связь. При пересказе важно своими словами передать мысли и чувства собеседника;
- в) принять к сведению, но помнить, что это точка зрения конкретного человека, у других может быть другая точка зрения;
- г) принуждать человека к обратной связи, не благодарить за нее;

**39. По И. Ялому, психотерапевт может выступать в определенных ролях. Какая правильная?**

- а) технического эксперта
- б) аналитика
- в) посредника
- г) комментатора

**40. К действующим механизмам тренинга не относится:**

- а) получение обратной связи;
- б) сработанность членов группы
- в) групповой конформизм;
- г) совместная деятельность и общение.

Ключ:

- 1) в; 2) г; 3) г; 4) в; 5) а; в) в; 7) б; 8) г; 9) г; 10) в;
- 11) а; 12) в; 13) в; 14) б; 15) г; 16) г; 17) г; 18) а; 19) а; 20) б;
- 21) г; 22) г; 23) г; 24) б; 25) а) 26) б; 27) г; 28) г; 29) в; 30) г;
- 31) г; 32) а; 33) г; 34) г; 35) в; 36) а; 37) б; 38) г; 39) а; 40) б.

### 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. Гештальт-направление 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.

#### **Основная литература:**

1. Гулевич О.А. Социальная психология : учебник и практикум для академического бакалавриата. — 2-е изд., испр. и доп. — 452 с. — (Бакалавр. Академический курс). Юрайт, 2016  
<http://www.biblio-online.ru/viewer/B3C76DA4-F27C-4B50-96AD-109692AA62FD>
2. Мельникова Н.А. .Социальная психология [Электронный ресурс]: учеб. пособие. Научная книга.2012 Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/6336>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Сухов А.Н. [и др.].Социальная психология [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов. ЮНИТИ-ДАНА.2012Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8573>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю