

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Методичні рекомендації
до міждисциплінарного тренінгу
"ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА"
для студентів напряму підготовки
6.030505 "Управління персоналом та економіка праці"
денної форми навчання

Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці.

Протокол № 2 від 29.09.2014 р.

Самостійне електронне текстове мережне видання

Укладачі: Іванова О. Ю.

Назаров Н. К.

Писаревська Г. І.

Степанова Е. Р.

М 54 Методичні рекомендації до міждисциплінарного тренінгу "Формування компетентностей ефективного менеджера" для студентів напряму підготовки 6.030505 "Управління персоналом та економіка праці" денної форми навчання : [Електронне видання] / О. Ю. Іванова, Н. К. Назаров, Г. І. Писаревська та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 52 с. (Укр. мов.)

Наведено методичні рекомендації щодо проведення даного тренінгу як важливого елементу підготовки компетентного фахівця й інструменту інтенсифікації навчального процесу.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030505 "Управління персоналом та економіка праці".

Вступ

Сучасні умови господарювання, прискорення змін та ускладнення зовнішнього середовища, в якому функціонує організація, високий ступінь невизначеності розвитку подій зумовлюють значення ефективного управління. Використання в практичній діяльності сучасних досягнень менеджменту дозволило підприємствам економічно розвинутих країн посісти конкурентні позиції на світовому ринку. Наука менеджменту, дозволяючи знайти відповіді на практичні питання, що виникають, вимагає від сучасного керівника організації відповідних знань у галузі економіки, психології поведінки людини, організації виробництва, роботи з постачальниками продукції та її споживачами тощо.

Поєднання накопичених в світі знань у сфері менеджменту, конфліктології та системі управління власним часом, а також їх адаптація до умов і специфіки української діяльності – основа даного тренінгу.

Використання основних надбань сучасного менеджменту дає можливість підвищувати ефективність функціонування підприємств, зменшити трудомісткість управлінської діяльності, оптимізувати апарат управління, посилити вплив на результативність діяльності організації. Стає необхідним створення в Україні стійкої й ефективної системи менеджменту, підготовки спеціалістів, які були б здатні реалізувати сучасні надбання світового менеджменту.

У системі підготовки бакалаврів з управління персоналом і економіки праці тренінг "Формування компетентностей ефективного менеджера" розглядає аспекти визначення придатності людини до керівної діяльності; вивчає особливості прийняття управлінських рішень; розкриває зміст планування та організації як функцій управління. Увага приділяється взаєминам і спілкуванню людей при виконанні спільних завдань, способам активізації діяльності персоналу через формування стійких мотивів, генерації і пошуку нових ідей. Особливе значення приділяється управлінському контролю та визначенню ефективності управління, а також умінням висловити та донести свої думки до підлеглих.

Тренінг "Формування компетентностей ефективного менеджера" є частиною дисципліни "Управління персоналом" для студентів 4 курсу денної форми навчання напряму підготовки 6.030505 "Управління персоналом та економіка праці". Термін його проведення – 4 дні.

Метою тренінгу є розвиток у студентів компетентностей щодо формування навичок ораторського мистецтва, створення згуртованого колективу, управління часом та конфліктами в процесі трудової діяльності.

Особливістю даного тренінгу є комплексне використання ігрових технік та відеоматеріалів демонстраційного та стимулюючого характеру.

Основними завданнями тренінгу є:

розвиток особистісних компетентностей щодо взаємодії в трудовому колективі;

розвиток професійних компетентностей щодо формування навичок ораторського мистецтва, формування колективу, управління його згуртованістю, конфліктами.

Серед компетентностей, на які спрямований тренінг, слід виокремити: *особистісні:*

здатність до самоаналізу та сприйняття критики;

толерантність, комунікативність та чемність;

ініціативність і відповідальність;

професійні:

здатність формувати колектив з урахуванням розподілу ролей між його учасниками;

здатність аналізувати чинники, які впливають на соціально-психологічний клімат у колективі та визначати ступінь його згуртованості;

здатність здійснювати обґрунтований вибір напряму та структури публічної доповіді та використовувати новітні методи й техніки публічного виступу;

здатність аналізувати ефективність використання часу на основі хронометражу різних видів діяльності;

здатність використовувати новітні методики управління часом у трудовій діяльності;

здатність до діагностики структурних компонентів конфлікту у процесі здійснення управління персоналом;

спроможність застосовувати структурні та внутрішньо-особистісні методи управління конфліктами;

здатність до розробки заходів з профілактики конфліктів між робітниками, керівництвом та споживачами.

Тренінговий процес потребує використання інформаційних технологій, які на сьогоднішній час є невід'ємною складовою сучасної освіти.

Основи організації тренінгової діяльності студентів

Система освіти в Україні переживає період корінної трансформації всіх своїх структур та адаптації до європейських стандартів. Тому головна мета полягає у тому, щоб перебудувати навчально-виховний процес так, щоб він став головним фактором розвитку особистості, провідною умовою її духовної та фізичної досконалості, творчої та соціальної активності.

Головною метою сучасної освіти виступає формування соціально активної і творчої особистості, яка спроможна самостійно робити правильний вибір, ставити та реалізовувати мету, що виходить за межі стандартних вимог, усвідомлено оцінювати свою діяльність та вміти її аналізувати. Це зумовлює необхідність пошуку найефективніших шляхів підготовки студентів до майбутньої роботи за спеціальністю за рахунок використання тренінгових занять.

Тренінг передбачає засвоєння студентами професійних знань, умінь та навичок, корегування або ліквідацію певних професійних або особистісних комплексів, розвиток особистих властивостей через співставлення особливостей професійного середовища. У результаті проходження тренінгу студенти вчаться досягати професійні та особисті цілі, долати конфліктні ситуації, одним словом, вони наближають себе до так званого "портрета ідеального працівника".

Існує ряд переваг, через які тренінгова діяльність є важливим елементом формування професійних компетентностей майбутніх випускників напряму підготовки "Управління персоналом та економіки праці":

на тренінгах студенти мають можливість здобувати нові знання, уміння та навички, експериментувати з різними типами відносин у малих та великих групах серед рівних за ієрархічним статусом партнерів;

студенти отримують якісний зворотний зв'язок не лише від тренера, а й від інших учасників тренінгового заняття;

студенти вчаться якнайдовше зберігати концентрацію уваги, тренують рівень запам'ятовування та інтенсивність розумових процесів за рахунок постійної зміни форм активності, що, в свою чергу, сприяє досягненню необхідного результату;

під час проходження тренінгу студентам властиво змінювати свої точки зору, які раніше регламентували їх поведінку, на більш гнучкі та ефективні;

обмін досвідом відбувається не лише з тренером, а й з іншими учасниками тренінгу.

Реалізація тренінгу потребує слідування взаємопов'язаним принципам, які визначають його ефективність та масштаби трансферу результатів у майбутню професійну діяльність студентів.

Під принципами тренінгу слід розуміти основні положення, керівні ідеї, правила реалізації тренінгу як методу навчання. Слід відмітити, що в даний час сформовано ряд обґрунтованих та принципових положень, які відносяться до організації проведення тренінгу.

Принципи психологічного тренінгу включають в себе принципи створення тренінгового середовища, принципи поведінки учасників тренінгу, організаційні принципи, етнічні принципи тощо.

Найчастіше на різних етапах навчання в вищому навчальному закладі можуть проводитися наступні **типи** тренінгів:

1) *соціально-психологічний* тренінг – сучасний метод активного навчання, який орієнтовано на отримання нового досвіду. Його метою є підвищення комунікативної компетентності студентів в процесі вирішення професійних завдань. Характеризується короткостроковістю та високим рівнем інтенсивності. Перевагами даного виду тренінгу є емоційне залучення студентів, вони зацікавлені у комплексі робіт, які передбачає даний тренінг, їм надається можливість отримувати нову, тематично орієнтовану інформацію. Робота на соціально-психологічному тренінгу спрямована не лише на відпрацювання знань, умінь та навичок, але й на особистісні зміни;

2) тренінг *особистісного зростання* – це комплекс чисельних методів практичної психології, який спрямований на виявлення особистісних особливостей, факторів розвитку особистості, комунікаційних та поведінкових стилів, різних психологічних комплексів та бар'єрів, що є у студентів, та методи їх подолання. До переваг даного типу тренінгу відносять особисту зацікавленість студентів у виконанні тих чи інших завдань, учасники можуть виявити та проаналізувати свої сильні та слабкі сторони, сформулювати внутрішні та зовнішні причини, які заважають їм бути успішними та досягати поставленої мети;

3) *бізнес-тренінг* – груповий метод навчання, побудований (повністю або значною мірою) на моделюванні ситуацій, що описують професійну діяльність учасників тренінгу та спрямований на отримання ними успішних практичних знань, умінь та навичок, необхідних у професійній роботі за фахом. До переваг бізнес-тренінгу можна віднести те, що головною метою виступає розвиток ділових та професійних якостей студентів, створення моделей поведінки в уявних ситуаціях, пов'язаних із майбутньою професійною діяльністю. Особлива увага приділяється зміні неефективних форм поведінки у змодельованих бізнес-ситуаціях, аналізу

причин, які перешкоджають успішному виконанню посадових обов'язків. Даний тип тренінгу рекомендується до використання у магістерських групах.

Зазвичай окрім типу тренінгу, виділяють також і *способи* організації тренінгової діяльності.

1. *Відкритий тренінг*. Включає в себе організацію "збірних" груп, в якій приймають участь студенти з різних академічних груп. Основними перевагами даного способу є більш високий рівень мотивації до отримання нових знань, умінь та навичок та обмін точками зору між представниками різних груп. Зазвичай тренер повинен виділити певний час на ігри, що спрямовані на спрацьованість членів новоутвореної групи.

2. *Корпоративний (або груповий) тренінг*. Передбачає залучення студентів однієї академічної групи. Основним недоліком даного способу організації тренінгової діяльності є використання внутрішньогрупових соціальних ролей та конфліктів не лише в рамках академічної групи, а й у тренінговій групі. Крім того в групах даного типу може бути відсутня мотивація до результатів, адже відсутня конкуренція між членами групи. Але це не є показовим недоліком. Адже під час такого типу тренінгового заняття досить легко організувати об'єднання у мікрогрупи. Та тренер не витрачає час на спрацьованість та ознайомлення учасників один з одним. Мікрогрупи зазвичай формуються майже автоматично, базуються на основі особистих симпатій та антипатій.

Провівши аналіз основних типів тренінгів, можна сказати, що міждисциплінарний тренінг "Формування компетентностей ефективного менеджера" відноситься до соціально-психологічного типу. Розглянемо його більш детально.

Соціально-психологічний тренінг як форму активного навчання спрямовано на формування особистісно-професійного знання та практичних навичок ефективного виконання безпосередніх обов'язків майбутніх менеджерів по роботі з персоналом. Не менш важливим є використання набутих під час тренінгу знань для подальшого написання та захисту бакалаврської дипломної роботи.

В умовах тренінгової форми занять теоретичний зміст вводиться як схеми-засоби, що організують мислення студентів, і як соціально-психологічна технологія, що організує практичну діяльність.

Головні завдання тренінгу, спрямованого на формування компетентностей ефективного менеджера, наступні:

розробка тактики щодо подолання конфліктних ситуацій в малих соціальних групах;

пошук компромісу;

оволодіння навичками ораторської майстерності;
подолання психологічного бар'єру під час публічного виступу;
розробка власного органайзеру та формування особистих життєвих цілей та цінностей;
формування згуртованого колективу за рахунок використання ігрової техніки.

Під час проведення практичних занять міждисциплінарного тренінгу "Формування компетентностей ефективного менеджера" студенти повинні приділити особливу увагу розгляданню наступних важливих питань:

День 1. Ораторська майстерність:

- основні причини та бар'єри, які заважають отримувати задоволення від публічного виступу;
- викорінення слів-"паразитів" із свого вжитку та обґрунтування причин їх використання;
- виділення основних правил, слідування яким дає змогу ліквідувати комунікативний бар'єр з аудиторією та стати хорошим оратором;
- проведення опитувань на визначення приналежності студентів до того чи іншого типу ораторів.

День 2. Time Management – управління власним часом:

- природа часу;
- сутність часу;
- судження про час в різні історичні епохи;
- види часу;
- часова перспектива та часова транспектива;
- час як найголовніший людський ресурс;
- правила правильного використання власного часу;
- формула основного закону часу;
- основні "крадії" часу";
- система управління власним часом;
- кодифікатор власних часових витрат.

День 3. Згуртованість колективу:

- побудова відносин в колективі і протистояння тиску;
- процес розуміння людини в процесі розмови;
- як правильно донести свої думки та відчуття до співрозмовника;
- основні аспекти згуртованості та як розташувати до себе колектив;
- створення сприятливих умов для ефективної роботи команди;
- сутність організаційної культури та її основні аспекти;
- як побудувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.

День 4. Управління конфліктами:

- визначення сутності та видів конфліктів;
- що таке конфліктогени та як їм протистояти;
- формули конфлікту та засоби його подолання;
- типологія конфліктних особистостей;
- психологічні техніки, що знижують та підвищують напругу у спілкуванні.

При проведенні тренінгових програм соціально-психологічного типу використовуються різні форми тренінгових занять, а також сучасні інтерактивні технології. На даному тренінгу використовуються наступні прийоми засвоєння навчального матеріалу: доповіді студентів; груповий аналіз доповідей; групове обговорення актуальних питань (в рамках тренінгу); дискусія; тестування; імітаційні ігри; психологічні вправи; ділові та рольові ігри; робота над завданнями в парах; робота над завданнями в малих групах; відеопрезентації та відеолекції; заключна рефлексія.

В рамках даного междисциплінарного тренінгу біло використано значну кількість тестової методики, зокрема тест на оцінку рівня конфліктності та вміння слухати опонента. Надання теоретичного матеріалу студентам здійснювалось за допомогою презентацій та відеолекції. Крім цього, корисним на тренінгах такого типу є вивчення основ візуальної психодіагностики.

Це дозволяє студентам краще зрозуміти свого напарника, а тренерів – більш детально розкрити для себе особистості кожного, хто бере участь у психологічних вправах.

Окремим цікавим елементом тренінгу є імітаційні, ділові та рольові ігри, які дозволяють (особливо при використанні відеоаналізу) продіагностувати риси поведінки людини, які властиві саме їй.

Гра є найбільш ефективною формою взаємодії між учасниками тренінгу. Саме під час гри студенти можуть розвинути свої особистісні та професійні компетентності. Вона надає можливість емоційно відреагувати на різні переживання і труднощі, побудувати на рівні почуттів відносини з оточуючими, навчитися контролювати і регулювати свій внутрішній світ.

Можливості таких ігор досить серйозні, тому важливо ставитися до них уважно і вміти використовувати потенціал (особливо – психодіагностичний) цих ігор із розумом.

Психодіагностична функція – лише одна з функцій психологічних ігор, які використовуються на тренінгах. Але вона є досить важливою.

Психодіагностична функція психологічних ігор дозволяє:

зробити уточнення припущень тренера щодо подальшого спрямування тренінгової ситуації;

врахувати особливості рис характерів учасників тренінгу;
встановити, які стосунки існують між учасниками тренінгу тощо.

Існує декілька правил організації ефективної ігрової взаємодії, які слід враховувати тренерів під час проведення соціально-психологічного тренінгу.

По-перше, кожен тренер повинен завжди заздалегідь продумувати логіку побудови гри, яку він планує використати. Взагалі, ігри формуються за двома принципами:

з урахуванням динаміки тренінгової групи;

з урахуванням логіки тренінгу (спочатку – актуалізаційні ігри та ігри на розуміння мети тренінгу, а потім – ігри на обґрунтування та розуміння матеріалу, а наприкінці тренінгу – ігри закріплюючого характеру).

По-друге, необхідно слідувати структурі гри: налаштування на гру; інструкція; хід гри / корекція ходу гри; закінчення гри; аналіз гри.

Встановлено, що така форма роботи має значну перевагу перед традиційною формою проведення занять і може бути використана викладачами-тренерами для організації цілеспрямованого впливу на розвиток особистості студента у навчально-виховному процесі.

Все вищенаведене, завдяки розробкам психологічної науки, дозволяє оптимізувати процес навчання загалом, бо такий підхід стимулює активність студентів, викликає почуття здорового суперництва, формує певні вміння та навички, а головне – інтерес до знань, під час засвоєння яких можна використовувати нетрадиційні методи навчання.

Таким чином, можна зробити висновок, що структура та зміст компетентностей, а також знань, вмінь та навичок, які формуються під час проведення тренінгу "Формування компетентностей ефективного менеджера", з виділенням знань та вмінь, які формують компетенції, та зазначенням очікуваних результатів наведені в табл. 1.

1. Кваліфікаційні вимоги до студентів та перелік компетенцій, які можуть бути сформовані в ході проведення тренінгу

Необхідною навчальною базою дисципліни є засвоєння знань та навичок у галузі загальної економічної теорії, макроекономіки, мікроекономіки, психології, соціології, вищої математики, основ наукових досліджень тощо.

**Структура складових професійних компетентностей з тренінгу
"Формування компетентностей ефективного менеджера"
за Національною рамкою кваліфікацій України**

Складові компетентності, які формуються в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Вміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Основи ораторської майстерності для сучасного менеджера					
Здійснювати обґрунтований вибір напрямку та структури публічної доповіді	Характеристика та етапи побудови доповіді	Знання принципів, методів написання доповіді; підходів до ефективного викладення матеріалу	Складати план доповіді. Структурувати її за часом	Презентувати вигоди до сучасного ефективного менеджера	Самостійно приймати ефективні рішення та відповідати за результати якості доповіді
Використовувати різноманітні методи та техніки публічного виступу	Помилки публічного виступу, шум в процесі виступу	Критичне осмислення методів невербальної техніки оратора, структури донесення головної інформації	Застосовувати сучасні інтерактивні прийоми донесення інформації до аудиторії	Кваліфіковано донести інформацію щодо проблеми до колективу	Відповідати за сприйняття інформації аудиторією та її практичну цінність
Тема 2. Тайм менеджмент як конкурентна перевага управлінця					
Аналізувати чинники ефективного використання часу як ресурсу успіху	Знання сутності та складових індивідуального фонду часу	Знання та критичне осмислення функцій часу в професійній діяльності, стратегій управління часом	Розробляти стратегії управління часом	Донести до працівників інформацію щодо особливостей управління часом	Відповідати за ефективність використання робочого часу

1	2	3	4	5	6
Проводити функціональний аналіз витрат та ефективного використання часу	Теоретичні знання елементів системи тайм-менеджменту	Знання складових елементів тайм-менеджменту, зовнішніх та внутрішніх перешкод ефективного використання часу	Формувати систему управління часом. Проводити засідання	Надавати співробітникам інформацію щодо результатів оцінки ефективності використання часу	Відповідати за ефективність використання робочого часу
Складати алгоритм управління часом	Знання категорій витрат часу (кодифікатор)	Знання принципів побудови системи управління часом, критеріїв проектування власної системи тайм-менеджменту	Проводити хронометраж різних видів життєдіяльності, аналіз витрат часу	Донести до колективу правила обліку часу	Ініціативність при здійсненні управлінської функції щодо обліку робочого часу
Тема 3. Формування згуртованого колективу					
Формувати колектив з урахуванням розподілу ролей між його учасниками	Теоретичні основи з менеджменту та конфліктології	Знання та критичне осмислення стилів керівництва, їх характерних ознак	Збирати і обробляти кадрову інформацію, а також здійснювати комплексний аналіз структури персоналу	Донести до відповідної посадової особи інформації щодо стану соціально-психологічного клімату в колективі	Відповідати за якість інформації
Приймати управлінські рішення з формування сприятливих умов взаємодії в колективі	Знання категоріального апарату і нормативних актів, які регламентують соціально-психологічні аспекти управління	Знання та критичне осмислення видів структур персоналу, а також їх характерних ознак	Формувати колектив відповідно до потреб підприємства з використанням організаційних, соціально-психологічних методів	Взаємодія з учасниками колективу, які мають різні комунікативні, творчі та поведінкові ролі	Ініціативність при здійсненні управлінської функції щодо формування колективу

1	2	3	4	5	6
Аналізувати чинники, які впливають на соціально-психологічний клімат в колективі та визначати ступінь його згуртованості	Особистий досвід взаємодії в колективі	Критичне осмислення чинників, які впливають на соціально-психологічний клімат в колективі, а також показників, які його характеризують	Розраховувати показники, які характеризують соціально-психологічний клімат в колективі	Надання керівництву висновків щодо збалансованості колективу	Відповідати за практичну цінність висновків щодо структури персоналу та його соціально-психологічного клімату
Тема 4. Управління конфліктами в процесі трудової діяльності					
Здійснювати діагностику конфліктної ситуації, та вміння її структурувати	Категоріальний апарат конфліктології (сутність та види конфліктів)	Знання та критичне осмислення структури конфлікту, його видів та причин виникнення	Збирати і обробляти інформацію про конфлікт. Виявляти природу конфліктів. Визначати види конфліктів, динаміку розвитку конфліктів	Донесення до відповідної посадової особи інформації щодо стану конфліктної ситуації	Відповідальність за якість інформації
Здатність до вирішення конфліктів в процесі управління персоналом. Розробляти рішення з управління конфліктом	Методи та засоби забезпечення ефективного управління конфліктами	Знання та критичне осмислення методів та засобів забезпечення ефективного управління конфліктами	Приймати управлінські рішення в конфліктних ситуаціях	Взаємодія з учасниками колективу в процесі вирішення конфлікту	Ініціативність при здійсненні управлінської функції щодо управління конфліктами

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу є самостійна робота студентів під керівництвом викладачів, а також самостійна робота з економічною літературою, законодавчими і нормативними актами з питань менеджменту, спеціальною інформаційно-аналітичною та методичною літературою, виконання індивідуальних практичних завдань. З метою активізації та інтенсифікації роботи студентів при вивченні матеріалу розв'язуються задачі, використовуються практичні господарські ситуації, здійснюється тестовий контроль.

У ході проведення тренінгу у студентів, на основі знань, умінь і навичок, а також їх практичного застосування формуються компетенції фахівця щодо виконання встановлених стандартом Національної рамки кваліфікації такі знання, вміння та навички:

1) знання:

знання і критичне осмислення стилів керівництва, їх характерних ознак;
знання і критичне осмислення видів структур персоналу, а також їх характерних ознак;

критичне осмислення чинників, які впливають на соціально-психологічний клімат в колективі, а також показників, які його характеризують;

2) вміння:

збирати та обробляти кадрову інформацію, а також здійснювати комплексний аналіз структури персоналу;

формувати колектив відповідно до потреб підприємства з використанням організаційних, соціально-психологічних методів;

розраховувати показники, які характеризують соціально-психологічний клімат у колективі;

3) комунікації:

донесення до відповідної посадової особи інформації щодо стану соціально-психологічного клімату в колективі;

взаємодія з учасниками колективу, які мають різні комунікативні, творчі та поведінкові ролі;

надання керівництву висновків щодо збалансованості колективу;

4) автономність та відповідальність:

відповідальність за якість інформації;

ініціативність при здійсненні управлінської функції щодо формування колективу;

відповідальність за практичну цінність висновків щодо структури персоналу та його соціально-психологічного клімату.

У результаті засвоєння навчальної дисципліни у студентів мають бути сформовані такі складові компетентностей згідно з Національною рамкою кваліфікації, які подані у табл. 1.

2. План-структура тренінгу з розподілом етапів, часу, визначенням тематики, переліком вправ, завдань, технологій, дидактичним забезпеченням

Тренінг є структурованим, динамічним, логічно завершеним методом навчального процесу, який складається з трьох етапів, кожен з яких відіграє свою роль у реалізації мети та завдань тренінгу (табл. 2).

Таблиця 2

Структура тренінгу

№	Етап	Зміст етапу
1	Вступний	Спрямований на встановлення контакту між тренером та групою, учасниками групи; визначення очікувань та правил
2	Основний	Спрямований на актуалізацію проблеми, пошук шляхів її розв'язання та безпосередній розвиток навичок учасників
3	Завершальний	Передбачає видачу самостійного завдання, підведення підсумків та аналіз роботи тренера та групи; висновки щодо відповідності отриманих результатів початковим очікуванням, отримання зворотного зв'язку

Наведені у табл. 2 етапи є обов'язковими для будь-якого тренінгу, однак зміст, їх наповнення та тривалість є різними в залежності від мети та завдань тренінгу. Враховуючи особливості тренінгу "Формування компетентностей ефективного менеджера", у табл. 3 – 6 детально представлено організаційно-змістову структуру кожного з трьох етапів тренінгу.

Організаційно-змістова структура тренінгу (1 день – Тема "Основи ораторської майстерності")

Етап	Змістовий блок	Тривалість	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси (матеріали)	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
16 Вступний	Вступ	10 хвилин	Вступне слово тренера щодо актуальності тренінгу та його структури	Презентація	Ноутбук, проектор	Встановлення контакту з групою
	Знайомство	30 хвилин	Знайомство учасників за допомогою вправи	Розповідь, діалог	Папір, маркери	Встановлення контакту між учасниками, створення дружньої атмосфери
	Очікування	10 хвилин	Визначення очікувань учасників від тренінгу	Діалог	Ватман, стікери, маркери	Визначення інформованості учасників, можливість корегування
	Правила	10 хвилин	Визначення правил, за якими буде працювати група	Мозковий штурм, дискусія	Ватман, маркери	Прийняття групових норм
ПЕРЕРВА 15 хвилин						

1	2	3	4	5	6	7	
Основний	Активізація роботи	5 хвилин	Включення в роботу після перерви	Вправа "Веселий м'ячик"	М'яч	Включення в роботу, її активізація	
	Актуалізація проблеми	30 хвилин	Надання інформації щодо актуальності проблеми, необхідності формування компетентностей ораторської майстерності	Презентація щодо проблеми ораторської майстерності, розповідь, дискусія	Ноутбук, проектор	Критичне осмислення проблеми, поглиблення знань щодо проблеми	
	Оцінка рівня поінформованості щодо проблеми	20 хвилин	Визначення рівня знань з помилок та правил ораторської майстерності	Дискусія, мозковий штурм	Папір, ручки, дошка	Знання категоріального апарату	
	ПЕРЕРВА 15 хвилин						
	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	55 хвилин	Робота з інформацією щодо проблеми, використання відео, презентацій, а також вправ для формування навичок представлення інформації (особливості вербального та невербального спілкування)	Групова робота, вправи: "Конкурс ораторів", "Я радий тебе бачити", презентація щодо особливостей формування ораторських навичок	Папір, маркери, фотоапарат, ноутбук, проектор	Розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей	
	Розвиток практичних навичок	60 хвилин	Проведення вправ на розвиток практичних навичок щодо комунікативних здібностей та публічного виступу	Робота в малих групах, ділові ігри: "Я – зірка", "Комплімент", "Попроси шоколадку"	Папір, маркери, ножиці	Розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей	
	ПЕРЕРВА 30 хвилин						

1	2	3	4	5	6	7
18 Завершальний	Самостійна робота	10 хвилин	Видача завдання для позааудиторної самостійної роботи	Робота в малих групах, захист проектів (позааудиторна робота)	Ноутбук, проектор	Розвиток визначених на слайді 3 особистісних і професійних компетентностей, оцінювання учасників
	Підведення підсумків	10 хвилин	Висновки щодо тренінгу, його результатів, заохочення	Висновки	"Заохочення"	Відповідність результатів очікуванням тренера
	Рефлексія	10 хвилин	Отримання зворотного зв'язку від групи	Вправа	Ватман, маркери	Відповідність результатів очікуванням учасників, оцінювання їх власного сприйняття
	Завершення роботи	10 хвилин	Проведення вправи "Дякую за..."	Вправа	—	Сформований сприятливий клімат в колективі, згуртованість групи

**Організаційно-змістова структура тренінгу
(2 день – Тема "Time Management як конкурентна перевага управлінця")**

Етап	Змістовний блок	Тривалість	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси (матеріали)	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
19 Вступний	Вступ	10 хвилин	Вступне слово тренера щодо актуальності тренінгу та його структури	Презентація	Ноутбук, проектор	Встановлення контакту з групою
	Знайомство	30 хвилин	Знайомство учасників за допомогою вправи	Розповідь, діалог	Папір, маркери	Встановлення контакту між учасниками, створення дружньої атмосфери
	Очікування	10 хвилин	Визначення очікувань учасників від тренінгу	Діалог	Ватман, стікери, маркери	Визначення інформованості учасників, можливість корегування
	Правила	10 хвилин	Визначення правил, за якими буде працювати група	Мозковий штурм, дискусія	Ватман, маркери	Прийняття групових норм
ПЕРЕРВА 15 хвилин						

1	2	3	4	5	6	7	
20 Основний	Активізація роботи	5 хвилин	Включення в роботу після перерви	Вправа "Веселий м'ячик"	М'яч	Включення в роботу, її активізація	
	Актуалізація проблеми	30 хвилин	Надання інформації щодо актуальності проблеми, необхідності формування компетентностей управління власним часом	Презентація щодо проблеми управління власним часом, розповідь, дискусія	Ноутбук, проектор	Критичне осмислення проблеми, поглиблення знань щодо проблеми	
	Оцінка рівня поінформованості щодо проблеми	20 хвилин	Визначення рівня знань з помилок та правил time management	Дискусія, мозковий штурм	Папір, ручки, дошка	Знання категоріального апарату	
	ПЕРЕРВА 15 хвилин						
	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	55 хвилин	Робота з інформацією щодо проблеми, використання відео, презентацій, а також вправ для формування навичок представлення інформації (особливості управління власним часом та його ефективне використання)	Групова робота, вправи: "Мій внутрішній час", "Шахраї часу", презентація щодо особливостей time management	Папір, маркери, фотоапарат, ноутбук, проектор	Розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей	
	Розвиток практичних навичок	60 хвилин	Проведення вправ на розвиток практичних навичок щодо розрахунку витрат робочого часу	Робота в малих групах, ділові ігри: "Ранжування пріоритетних цілей за матрицею Ейзенхауера"	Папір, маркери, ножиці	Розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей	
	ПЕРЕРВА 30 хвилин						

1	2	3	4	5	6	7
Завершальний	Самостійна робота	10 хвилин	Видача завдання для позааудиторної самостійної роботи	Робота в малих групах, захист проєктів (позааудиторна робота)	Ноутбук, проектор	Розвиток визначених на слайді 3 особистісних і професійних компетентностей, оцінювання учасників
	Підведення підсумків	10 хвилин	Висновки щодо тренінгу, його результатів, заохочення	Висновки	"Заохочення"	Відповідність результатів очікуванням тренера
	Рефлексія	10 хвилин	Отримання зворотного зв'язку від групи	Вправа	Ватман, маркери	Відповідність результатів очікуванням учасників, оцінювання їх власного сприйняття
	Завершення роботи	10 хвилин	Проведення вправи "Рекламний ролик"	Вправа	–	Сформований сприятливий клімат в колективі, згуртованість групи

Організаційно-змістова структура тренінгу (3 день – Тема "Формування згуртованого колективу")

Етап	Змістовний блок	Тривалість	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси (матеріали)	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
Вступний	Вступ	10 хвилин	Вступне слово тренера щодо актуальності тренінгу та його структури	Презентація	Ноутбук, проектор	Встановлення контакту з групою
	Знайомство	30 хвилин	Знайомство учасників за допомогою вправи	Розповідь, діалог	Папір, маркери	Встановлення контакту між учасниками, створення дружньої атмосфери
	Очікування	10 хвилин	Визначення очікувань учасників від теми тренінгу	Діалог	Ватман, стікери, маркери	Визначення інформованості учасників, можливість корегування
	Правила	10 хвилин	Визначення правил, за якими буде працювати група	Мозковий штурм, дискусія	Ватман, маркери	Прийняття групових норм
ПЕРЕРВА 15 хвилин						

1	2	3	4	5	6	7	
Основний	Активізація роботи	5 хвилин	Включення в роботу після перерви	Вправа "Значення мого ім'я"	Маркери, ватман	Включення в роботу, її активізація	
	Актуалізація проблеми	30 хвилин	Надання інформації щодо актуальності проблеми, необхідності формування згуртованого колективу	Презентація щодо проблеми згуртованості колективу, розповідь, дискусія	Ноутбук, проектор	Критичне осмислення проблеми, поглиблення знань щодо проблеми	
	Оцінка рівня поінформованості щодо проблеми	20 хвилин	Визначення рівня знань за допомогою тестів	Дискусія, мозковий штурм	Папір, ручки, дошка	Знання категоріального апарату	
	ПЕРЕРВА 15 хвилин						
	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	55 хвилин	Робота з інформацією щодо проблеми, використання відео, презентацій, а також вправ для пошуку шляхів розв'язання проблеми згуртованості колективу, визначення чинників, які на це впливають	Групова робота, вправи: "Груповий портрет", "Міфи та легенди", презентація щодо показників, які характеризують згуртованість колективу, відео, дискусія	Папір, маркери, фотоапарат, ноутбук, проектор	Розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей	
	Розвиток практичних навичок	60 хвилин	Проведення вправ на розвиток практичних навичок щодо взаємодії в колективі, визначення та розподілу ролей тощо	Робота в малих групах, ділові ігри: "Геометричні фігури", "Дві групи", "Арка", "Покажи поняття"	Папір, маркери, ножиці	Розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей	
	ПЕРЕРВА 30 хвилин						

1	2	3	4	5	6	7
24 Завершальний	Самостійна робота	10 хвилин	Видача завдання для позааудиторної самостійної роботи	Робота в малих групах, захист проектів (позааудиторна робота)	Ноутбук, проектор	Розвиток визначених на слайді 3 особистісних і професійних компетентностей, оцінювання учасників
	Підведення підсумків	10 хвилин	Висновки щодо тренінгу, його результатів, заохочення	Висновки	"Заохочення"	Відповідність результатів очікуванням тренера
	Рефлексія	10 хвилин	Отримання зворотного зв'язку від групи	Вправа	Ватман, маркери	Відповідність результатів очікуванням учасників, оцінювання їх власного сприйняття
	Завершення роботи	10 хвилин	Проведення вправи "Дякую за..."	Вправа	—	Сформований сприятливий клімат в колективі, згуртованість групи

Організаційно-змістова структура тренінгу

(4 день – Тема "Управління конфліктами в процесі трудової діяльності")

Етап	Змістовний блок	Тривалість	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси (матеріали)	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
25 Вступний	Вступ	10 хвилин	Вступне слово тренера щодо актуальності тренінгу та його структури	Презентація	Ноутбук, проектор	Встановлення контакту з групою
	Знайомство	30 хвилин	Знайомство учасників за допомогою вправи	Розповідь, діалог	Папір, маркери	Встановлення контакту між учасниками, створення дружньої атмосфери
	Очікування	10 хвилин	Визначення очікувань учасників від теми тренінгу	Діалог	Ватман, стікери, маркери	Визначення інформованості учасників, можливість корегування
	Правила	10 хвилин	Визначення правил, за якими буде працювати група	Мозковий штурм, дискусія	Ватман, маркери	Прийняття групових норм
ПЕРЕРВА 15 хвилин						

1	2	3	4	5	6	7		
26	ОСНОВНИЙ	Активізація роботи	5 хвилин	Включення в роботу після перерви	Вправа "Веселий м'ячик"	М'яч	Включення в роботу, її активізація	
		Актуалізація проблеми	30 хвилин	Надання інформації щодо актуальності проблеми, необхідності формування навичок з управління конфліктами	Презентація щодо проблеми управління конфліктами в колективі, розповідь, дискусія	Ноутбук, проектор	Критичне осмислення проблеми, поглиблення знань щодо проблеми	
		Оцінка рівня по інформованості щодо проблеми	20 хвилин	Визначення рівня знань методів управління конфліктами	Дискусія, мозковий штурм	Папір, ручки, дошка	Знання категоріального апарату	
		ПЕРЕРВА 15 хвилин						
		Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	55 хвилин	Робота з інформацією щодо проблеми, використання відео, презентацій, а також вправ для формування навичок представлення інформації (управління конфліктами)	Групова робота, вправи: "Управління емоціями", "Скульптура конфлікту", презентація щодо застосування дієвих методів розв'язання конфліктів	Папір, маркери, фотоапарат, ноутбук, проектор	Розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей	
		Розвиток практичних навичок	60 хвилин	Проведення вправ на розвиток практичних навичок щодо поведінки в конфліктних ситуаціях	Робота в малих групах, ділові ігри "Боротьба за підвищення свого рангу й зниження рангу опонента в конфлікті", "Земельна ділянка"	Папір, маркери, ножиці	Розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей	
		ПЕРЕРВА 30 хвилин						

1	2	3	4	5	6	7
Завершальний	Самостійна робота	10 хвилин	Видача завдання для позааудиторної самостійної роботи	Робота в малих групах, захист проектів (позааудиторна робота)	Ноутбук, проектор	Розвиток визначених на слайді 3 особистісних і професійних компетентностей, оцінювання учасників
	Підведення підсумків	10 хвилин	Висновки щодо тренінгу, його результатів, заохочення	Висновки	"Заохочення"	Відповідність результатів очікуванням тренера
	Рефлексія	10 хвилин	Отримання зворотного зв'язку від групи	Вправа	Ватман, маркери	Відповідність результатів очікуванням учасників, оцінювання їх власного сприйняття
	Завершення роботи	10 хвилин	Проведення вправи "Дякую за..."	Вправа	—	Сформований сприятливий клімат в колективі, згуртованість групи

3. Опис вправ, завдань, роздаткового матеріалу

Враховуючи структуру тренінгу, сформовану в попередньому параграфі, кожен з етапів складається з вправ і завдань, які спрямовані на розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей щодо формування компетентностей ефективного менеджера. У зв'язку з цим, детально розглянемо ці вправи відповідно до тренінгових етапів.

День 1. Тема "Основи ораторської майстерності для сучасного менеджера"

Вступний етап тренінгу складається з наступних вправ (табл. 7):

Таблиця 7

Структура вступного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
"Виразити одним словом" (для активізації діяльності групи) [24]	Зняття емоційної напруги між учасниками	Учасникам роздаються картки, на яких написані назви емоцій, і вони, не показуючи їх іншим учасникам, повинні сказати слово "Здрастуйте" з інтонацією відповідної емоції, написаної на картці. Решта відгадують, яку емоцію намагався зобразити учасник	15 хв	Картки з назвами емоцій, ручки, папір
"Це моє ім'я" (для зняття напруги в групі) [24]	Зняття емоційної напруги між учасниками	По колу кожен по черзі називає своє ім'я. Потім він повідомляє про своє ім'я що-небудь цікаве	20 хв	—

1. Для гри "Виразити одним словом":

Перелік емоцій: радість, здивування, жаль, розчарування, підозрілість, смуток, веселощі, байдужість, спокій, зацікавленість, впевненість, бажання допомогти, втома, хвилювання, ентузіазм.

Питання для обговорення:

1. Чи легко вам було виконувати дану вправу?
2. Наскільки легко вдавалося вгадати емоцію з інтонацій, запропоновану тренером?
3. У реальному житті, як часто в телефонній розмові ви по інтонації з перших слів розумієте, в якому настрої перебуває ваш співрозмовник?
4. Які емоції ви відчуваєте в житті частіше?

II. Для гри "Це моє ім'я":

Питання для відповідей доповідачеві:

1. Чи знаю я, хто його для мене вибрав?
2. Чи знаю я, що означає моє ім'я?
3. Хто ще в сім'ї носив це ім'я?

Наступним етапом тренінгу є основний, який у свою чергу, може містити наступні вправи залежно від змістового блоку (табл. 8).

Таблиця 8

Структура основного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
1	2	3	4	5
"Веселий м'ячик" (в контексті розвитку практичних навичок) [24]	Розминка, відпрацювання вміння говорити і слухати, а також конструктивно критикувати	Кидаючи по черзі один одному м'яч, слід вказати на найбільші помилки, які допускають люди під час бесіди	5 – 10 хв	М'яч
"Карусель компліментів" (в контексті активізації роботи) [24]	Відпрацювання вміння чітко висловлювати свою думку стосовно іншої людини	Необхідно утворити два кола (зовнішній і внутрішній) і встати обличчям один до одного. Коли ви опинитеся перед людиною, то необхідно сказати їй комплімент. Карусель зупиняється тоді, коли ви опинилися перед першою людиною	20 хв	—
"Я радий тебе бачити" (в контексті розвитку практичних навичок) [24]	Визначення позитивних сторін учасників	Кожен з учасників звертається до свого сусіда зі словами: "Я радий тебе бачити, тому що ...". Продовжити цю фразу потрібно не зовнішніми описами людини, а особистісними якостями учасників	15 хв	—

1	2	3	4	5
"Конкурс ораторів" (в контексті розвитку практичних навичок) [24]	Подолання психологічних бар'єрів спілкування з аудиторією	Один з учасників виголошує промову протягом 5–6 хвилин на будь-яку задану тему. Група грає роль аудиторії, яка не сприймає цього оратора. Завдання останнього встановити контакт у будь-якому разі. Потім відбувається обмін ситуаціями виступаючого та групи	30 хв	–
"Я – зірка" (в контексті розвитку практичних навичок) [24]	Відпрацювання навичок впевненої поведінки перед аудиторією	Вправа проводиться по колу. Кожен учасник обирає для себе роль значущої для нього і в той же час відомої присутнім зірки (Алла Пугачова, казковий персонаж, літературний герой і т. д.). Потім він само презентує себе (вербально або невербально: вимовляє якусь фразу або показує будь-які жести, що характеризують його зірку). Решта учасників намагаються відгадати ім'я "кумира"	20 хв	–
"Попроси шоколадку" (в контексті розвитку практичних навичок) [24]	Вміння переконувати опонента	Треба по черзі попросити шоколадку у ведучого, так що б він захотів віддати її саме вам. Після кожного кола ведучий говорить, кому він не віддав шоколадку (обирає 2 учасників), вони вибувають. Так поки не залишиться один гравець. У кожного для прохання є 30 секунд. Переможець отримує приз	15 хв	Шоколад

III. Для гри "Карусель компліментів":

Питання для обговорення:

1. Як ви зараз себе відчуваєте?
2. Що змінилося у вашому стані?
3. Чи важко було виконувати вправу?

IV. Для гри "Я радий тебе бачити"

Питання для обговорення:

1. Чи легко вам було виконувати вправу?
2. Які почуття ви відчували, коли до вас звертався ваш сусід?
3. Що ви відчували, коли вам потрібно було звернутися до іншої людини зі словами "Я радий тебе бачити ..."?

4. Чи легко вам було визначити, чому ви раді бачити свого сусіда?

5. Чи часто вам в житті доводиться говорити людям компліменти?

V. Для гри "Я – зірка":

Питання для обговорення:

1. Чи складно вам було вибрати для себе роль відомої зірки?
2. Як ви вважаєте, що схожого між вами та обраною зіркою?
3. Які саме почуття виникли у вас під час презентації?
4. Ви намагалися показати обрану вами зірку так, щоб було зрозуміло іншим?
5. Де було легше, показувати чи відгадувати?

Завершальний етап є незначним за часом і орієнтований на самопрезентацію та рефлексію, тому містить в собі наступні вправи (табл. 9).

Таблиця 9

Структура завершального етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
"Рекламний ролик" (в контексті рефлексії) [24]	Розвиток креативності та закріплення навичок ефективного спілкування	Підготуйте коротку рекламу для себе. Подумайте, як би ви стали себе "продавати". Складіть план і запишіть його у вигляді короткого викладу	15–20 хв	Папір, олівець, кольорові ручки, маркери

День 2. Тема "Time Management як конкурентна перевага управлінця"

Вступний етап тренінгу складається з наступних вправ (табл. 10).

Таблиця 10

Структура вступного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
"Веселий м'ячик" (для активізації діяльності групи) [24]	Розминка. Тренування вміння формулювати основні складові ефективного використання свого часу	Кидаючи по черзі один одному м'яч, слід визначити власні особливості організації робочого дня та відпочинку	5-10 хв	М'яч
"Мій внутрішній час" (для активізації діяльності групи) [24]	Навички визначати власний внутрішній час	Учасники тренінгу рахують про себе секунди. Тренер тим часом засікає 1 хв на секундомірі. Коли час спливає, відлік зупиняється. Учасники, які недорахували до 60 мають сповільнене сприйняття часу – і навпаки, ті, хто встиг перерахувати за 60 – мають прискорене сприйняття часу	1 хв	Секундомір

Наступним етапом тренінгу є основний, який у свою чергу, може містити наступні вправи в залежності від змістового блоку:

1. Планування робочого дня за методом "Альпи". (В контексті розвитку практичних навичок) [24]

Мета вправи: оволодіння навичками короткострокового планування та розподілу власного часу.

Зміст: з використанням методу "Альпи" сплануйте свій найближчий робочий день, який відбудеться після проведення тренінгу.

Особливу увагу приділіть постановці завдань: який спосіб постановки щоденних завдань для вас найбільш ефективний?

Результати планування робочого дня за методом "Альпи" обговорюються в мікрогрупах так, щоб кожен "планувальник" отримав детальний зворотний зв'язок щодо слабких і сильних сторін розробленого ним плану. Якщо дозволяє формат тренінгу, то для експертизи якості постановки завдань на день можна використовувати (повністю або частково) систему SMART.

Підсумок: проаналізувати ефективність розподілу власного часу.

Тривалість: 30 хв.

Ресурси: папір, ручка, годинник

2. Матриця Ейзенхауера, або техніка розстановки пріоритетів
(в контексті розвитку практичних навичок) [24]

Мета вправи: навчитися встановлювати досяжні цілі.

Зміст: У матрицю Ейзенхауера згідно із назвами квадрантів

Завдання А. Важливі та термінові.

Завдання Б. Важливі і нетермінові.

Завдання В. Неважливі і термінові.

Завдання Г. Неважливі і нетермінові.

Слід розподілити свої основні денні справи згідно з їх важливістю та терміновістю.

Підсумок: проаналізувати ефективність розподілу власного часу.

Тривалість: 40 хв.

Ресурси: папір, ручка.

Завершальний етап є незначним за часом і орієнтований на відпрацювання інформації та рефлексію, тому містить у собі наступні вправи:

3. "Шахраї часу" (в контексті рефлексії) [24]

Мета вправи: навчитися відсіювати так званих "шахраїв часу" та максимально оптимізувати свій день.

Зміст: скласти перелік факторів, які заважають вам ефективно працювати. Визначити, на яку сферу вашого життя вони мають найбільший вплив.

Тривалість: 30 хв.

Ресурси: папір та ручка.

День 3. Тема "Формування згуртованого колективу"

Вступний етап тренінгу складається з наступних вправ (табл. 11).

Структура вступного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
" Знайди 10 схожостей " (для активізації діяльності групи) [24]	Активізувати контакт і взаємодію між учасниками. Прибрати бар'єри. Розвинути комунікабельність та уважне ставлення до партнера	Тренер об'єднує учасників у пари. Протягом 5 – 7 хвилин в результаті діалогу кожна пара повинна знайти якомога більше схожостей, які об'єднують двох учасників (уподобання, хобі, риси характеру тощо). Далі кожна пара повинна розповісти аудиторії про те, що схожого вони виявили в себе і чому	20-30 хв	–
" Це моє ім'я " (для зняття напруги в групі)[24]	Зняття емоційної напруги між учасниками	По колу кожен по черзі називає своє ім'я або ім'я обраного героя. Потім він повідомляє про своє ім'я щонебудь цікаве	5 хв	М'ячик

Наступним етапом тренінгу є основний, який у свою чергу може містити наступні вправи залежно від змістового блоку (табл. 12).

Структура основного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
1	2	3	4	5
" Груповий портрет " (в контексті пошуку шляхів розв'язання проблеми) [24]	Перевірити рівень відкритості учасників тренінгу і ступінь їхньої особистої взаємодії з групою	Ведучий (1 – 2 особи), розставляє учасників у якусь групову фотографію, де дистанція між людьми – це метафоричне відображення взаємопритягання / відштовхування між ними.	20 – 40 хв	Фотоапарат

1	2	3	4	5
		Також ведучому буде необхідно додати гравцям ті пози й вирази облич, які, на його думку, характерні для них у період групової взаємодії. Коли група вибудована в бажану композицію, ведучий приєднується до неї, займаючи своє місце та приймаючи відповідну його уявленню позу й вираз обличчя		
"Міфи і легенди" (в контексті пошуку шляхів розв'язання проблеми) [24]	Показати учасникам тренінгу, яким чином народжуються чутки і міфи та як їх можна розвіяти	Ведучий повідомляє, що для цієї вправи йому знадобляться декілька добровольців (5 – 7), залежно від кількості учасників тренінгу. Добровольці виходять із аудиторії та чекають, коли їх запросить ведучий. Поки добровольці перебувають за межами аудиторії, ведучий пояснює учасникам правила гри, які полягають у тому, що добровольці будуть заходити в аудиторію по одному й прослуховувати розповідь, яку він приготував, а потім переказувати наступному добровольцеві все те, що він запам'ятав. Учасники не повинні підказувати добровольцеві. Їхнє завдання буде полягати в тому, щоб стежити за тим, як спотворюється інформація при передачі від однієї людини до іншої. Коли останній доброволець зайде в аудиторію й передасть отриману інформацію, ведучий знову для всіх зачитує текст, що був запропонований аудиторії на самому початку гри	30 хв	Картки з текстом для ведучого

1	2	3	4	5
"Геометричні фігури" (в контексті розвитку практичних навичок) [24]	Розвиток групової взаємодії, виявлення лідера; розвиток особистісних та професійних компетентностей щодо організації роботи колективу та активізації взаємодії в ньому	Учасники тренінгу стають у коло, після чого ведучий просить усіх закрити очі й не підглядати. Далі, по команді ведучого, групі необхідно з кола перешикуватися у квадрат	5 – 10 хв	–
"Покажи поняття" (в контексті розвитку практичних навичок) [24]	Навички групової взаємодії	Учасники поєднуються в команди (кількість команд залежить від чисельності учасників). Командам задається поняття й завдання показати його в реальному часі з рухом, взаємодією. Використовуючи себе, свої тіла, рухи, будь-який реквізит і головне – творчі можливості. Це повинна бути не просто ілюстрація – а спільна реалізація якихось командних ідей і думок	30 – 40 хв	Картки з поняттями

І. Для гри "Міфи та легенди":

Приклад тексту:

"Весілля на острові Ява": досить своєрідно проходить королівське весілля на індонезійському острові Ява, де збереглися ще стародавні аристократичні звичаї. Спочатку наречений дарує нареченій злинок золота вагою 99 грамів, розкішне видання Корану й молебний набір, оскільки на Яві розповсюджений іслам. При цьому релігійні вірування остров'ян мудро переплелися з народними звичаями. Потім, під традиційну музику, молоді кидають один в одного листи бетелю, що символізує любов. Далі наречений наступає на свіже куряче яйце, а наречена в тазику обмиває йому забруднену ногу. Це символізує прихильність і вірність. Після цього пара починає повзати по приміщенню на колінах, випрошуючи в сидячих у кріслах близьких родичів пробачення. Завершується церемонія тим, що наречений і наречена годують один одного з рук.

Завершальний етап є незначним за часом і орієнтований на відпрацювання інформації та рефлексію, тому містить в собі наступні вправи (табл. 13).

Таблиця 13

Структура завершального етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
"Дартс" (в контексті рефлексії) [24]	Візуалізація оцінки тренінгу (як колективної, так і індивідуальної)	На ватмані зображується оціночна шкала у вигляді концентрованих кругів ("мішеней"). Кожному кругу мішені відповідає певний бал оцінки. Мішень також розбивається на сектори, кожен з яких відповідає певному параметру (критерію) оцінки: організація й атмосфера проведення, актуальність та інформативність, практичність, компетентність тренера, сформовані компетентності та відповідність очікувань отриманим результатам. Учасникам тренінгу необхідно за допомогою маркерів різних кольорів позначити на мішені як вони оцінюють тренінг	10 – 15 хв	Ватман, маркери
"Дякую за..." (в контексті завершення роботи) [24]	Удосконалення комунікативної культури	Учасникам необхідно встати в коло. Кожен з учасників повинен своєму сусіду зліва подякувати за щось, чому останній його навчив, допоміг, був прикладом	5 – 10 хв	–

День 4. Тема "Управління конфліктами в процесі трудової діяльності"

Вступний етап тренінгу складається з наступних вправ (табл. 14).

Таблиця 14

Структура вступного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
Вітання (для активізації діяльності групи) [24]	Формування довірчого стилю спілкування в процесі налагодження контактів	Учасники сідають у коло і по черзі вітають один одного, обов'язково підкреслюючи індивідуальність партнера, наприклад: "Я радий тебе бачити, і хочу сказати, що ти виглядаєш чудово" або "Привіт, ти як завжди енергійний і веселий". Учасник може звертатися до всіх відразу або до конкретної людини. Під час цієї психологічної розминки група повинна налаштуватися на комфортний стиль спілкування, продемонструвати своє добре ставлення один до одного	10 хв	–
Невпевнені, впевнені та агресивні відповіді (для активізації діяльності групи) [24]	Формування адекватних реакцій у різних ситуаціях	Кожному члену групи пропонується продемонструвати в заданій ситуації невпевнений, упевнений і агресивний типи відповідей. Ситуації наведено після таблиці. Для кожного учасника використовується лише одна ситуація. Можна розіграти дані ситуації в парах. Група повинна обговорити відповідь кожного учасника	40 хв	–

1. Для вправи "Невпевнені, впевнені та агресивні відповіді":

Перелік ситуацій:

Друг розмовляє з вами, а ви хочете піти.

Ваш товариш влаштував вам зустріч з незнайомою людиною, не попередивши вас.

Люди, що сидять ззаду вас у кінотеатрі, заважають вам гучною розмовою.

Ваш сусід відволікає вас від цікавого виступу, задаючи дурні, на ваш погляд, питання.

Викладач каже, що ваша зачіска не відповідає зовнішньому вигляду студента.

Друг просить вас позичити йому якусь вашу дорогу річ, а ви вважаєте його людиною не акуратною, не зовсім відповідальною.

Наступним етапом тренінгу є основний, який у свою чергу, може містити наступні вправи в залежності від змістового блоку (табл. 15).

Таблиця 15

Структура основного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
1	2	3	4	5
"Веселий м'ячик" (для активізації діяльності групи) [24]	Розминка. Тренування вміння формулювати основні складові ефективного використання свого часу	Кидаючи по черзі один одному м'яч, слід зазначати про власні особливості організації робочого дня та відпочинку	5 – 10 хв	М'яч
"Управління емоціями" (в контексті розвитку практичних навичок) [24]	Створення навичок управління емоціями	Кожному учаснику групи пропонують згадати ситуацію, що викликала якесь почуття, і розповісти про неї групі. Група намагається зрозуміти, яке почуття відчула людина в тій ситуації. Якщо деякі учасники мовчать, необхідно пояснити, що для всієї групи дуже	20 хв	–

1	2	3	4	5
		важливо почути їхню думку. Не слід зачіпати особистісно-значущі ситуації. Щоб уникнути напруги, вибираються не занадто болісні ситуації з повсякденного життя учасників		
"Скульптура конфлікту" (в контексті розвитку практичних навичок) [24]	Відпрацювати вміння продуктивно діяти та приймати ефективні рішення у кризовій ситуації	Учасники поєднуються в команди (кількість команд залежить від чисельності учасників). Командам дається завдання сформулювати сутність конфлікту, назвати безпосередніх учасників, описати конфлікт. Група обирає одну із ситуацій та відображає сутність конфлікту без безпосередньої участі автора ситуації. Автор повідомляє про своє сприйняття скульптури конфлікту та відображає своє бачення ситуації	20 – 30 хв	–
"Боротьба за підвищення свого рангу й зниження рангу опонента в конфлікті" (в контексті розвитку практичних навичок) [24]	Навчитися обирати адекватні стилі поведінки у конфлікті	Учасників поєднують у 5 команд, від кожної обирається представник, якому надається картка з назвою певного стилю поведінки у конфлікті. Кожна група готує та презентує інсценування обраного стилю поведінки у конфлікті та обґрунтовує необхідність, переваги та недоліки боротьби за підвищення свого рангу й зниження рангу опонента в конфлікті	20 хв	Картки з назвами стилів поведінки у конфлікті

1	2	3	4	5
"Земельна ділянка" (в контексті рефлексії) [24]	Навчитись визначати причини конфліктів, а також шукати шляхи їх вирішення	Між сусідами земельних ділянок стався конфлікт. Під час господарського використання землі одна зі сторін могла заволодіти частиною городу сусіда. Змоделювати ситуацію конфлікту та розробити шляхи його вирішення	20 хв.	–

Завершальний етап є незначним за часом і орієнтований на отримання інформації та рефлексію, тому містить у собі наступні вправи (табл. 16).

Таблиця 16

Структура завершального етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
"Дякую за..." (в контексті завершення роботи) [24]	Удосконалення комунікативної культури	Учасникам необхідно встати в коло. Кожен з учасників повинен своєму сусіду зліва подякувати за щось, чому останній його навчив, допоміг, був прикладом	5 – 10 хв	–

4. Управління самостійною роботою студентів та оцінювання результатів

Невід'ємною частиною будь-якого тренінгу є самостійна робота його учасників, яка полягає в індивідуальному оволодінні певними компетентностями на основі власного мінімального досвіду та отриманих знань. У той же час самостійна робота має бути також організована тренером та знаходитися під його контролем.

В контексті тренінгу "Формування компетентностей ефективного менеджера" самостійна робота передбачає два блоки:

- аудиторна самостійна робота;
- позааудиторна самостійна робота.

У табл. 17 наведено структуру та зміст кожного з видів самостійної роботи.

Таблиця 17

**Структура самостійної роботи студентів на тренінгу
"Сформуй власні компетентності ефективного менеджера"**

Вид	Назва	Сутність	Тривалість	Оцінювання
Аудиторна	Групове завдання "Сформуй власні компетентності ефективного менеджера"	Кожен учасник повинен сформувати власні компетентності ефективного менеджера безпосередньо на самому тренінгу	Тиждень	За 100 бальною шкалою (питома вага в загальній оцінці 60 %)
Позааудиторна	Групове завдання "Сформуй власні компетентності ефективного менеджера"	Кожен учасник повинен сформувати власні компетентності ефективного менеджера з урахуванням пройденого тренінгу	Тиждень	За 100 бальною шкалою (питома вага в загальній оцінці 40 %)

Так, аудиторна самостійна робота тренінгу "Формування компетентностей ефективного менеджера" передбачає роботу студентів безпосередньо на самому тренінгу (як індивідуальна участь, так і групова активність).

Позааудиторна самостійна робота становить собою групове завдання "Сформуй власні компетентності ефективного менеджера", яке виконується після закінчення тренінгу. Дане завдання видається тренером на початку завершального етапу тренінгу.

Мета завдання:

розвинути особистісні та професійні компетентності щодо формування компетентностей ефективного менеджера.

Зміст завдання:

1. Сильні та слабкі сторони ораторського виступу.
2. Самопрезентація, в тому числі на англійській мові.
3. Складання кодифікатору часових витрат.
4. Характеристики ефективного менеджера.
5. Базові складові ефективної команди.
6. Раціональні методи управління конфліктами в колективі.

Оцінка за тренінг "Формування компетентностей ефективного менеджера" складається з трьох блоків, поданих у табл. 18

Формою отримання оцінки є проведення контрольної роботи "визначення рівня інформованості щодо проблеми", метою якої є визначення знань категоріального апарату досліджуваної теми (соціально-психологічні аспекти управління персоналом), а також нормативних актів, які регламентують діяльність колективу.

Для виконання цього виду роботи студентам до початку тренінгу видається наступне завдання:

розглянути основні поняття, які необхідні для оволодіння певними навичками управління соціально-психологічним кліматом колективу і його згуртованістю (група, колектив, керівник, лідер, типи структур персоналу, темперамент, характер);

визначити та зібрати інформацію щодо основних нормативних актів, які регламентують соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємства, організації або установи.

Завдання контрольної роботи полягає в наступному:

необхідно максимально повно та правильно відповісти на запропоновані питання з теми.

Тривалість контрольної роботи: 30 хвилин.

Критерії оцінювання результатів контрольної роботи:

результати роботи оцінюються за 100 бальною шкалою;

у роботі 10 питань, кожне з яких оцінюється в 10 балів;

питома вага оцінки за контрольну роботу складає 25 % від підсумкової оцінки за тренінг.

Оцінювання другого блоку, тобто безпосередньої участі в тренінгу, передбачає визначення ступеню інформованості учасника, розвитку вмінь, рівня комунікацій, автономності та відповідальності і враховує наступні критерії, наведені у табл. 19

Система оцінки учасників тренінгу

№	Блок оцінки	Об'єкт оцінки	Форма отримання	Шкала оцінки	Вага в загальній оцінці
1	Засвоєння знань	<ul style="list-style-type: none"> Знання категоріального апарату щодо теми тренінгу; знання нормативних документів щодо теми тренінгу 	Тестування "Перевірка знань з теми"	100 бальна	25 %
2	Безпосередня участь у тренінгу	<ul style="list-style-type: none"> Взаємодія в команді; здатність приймати індивідуальні та колективні рішення; уміння аналізувати інформацію, робити висновки; ініціативність в роботі; обізнаність в проблемі; етичність поведінки 	Спостереження	100 бальна	35 %
3	Групове завдання "Сформулюй власні компетентності ефективного менеджера"	<ul style="list-style-type: none"> Критичне осмислення помилок та переваг ораторського виступу; уміння самопрезентувати себе, в тому числі на англійській мові; уміння скласти кодифікатор часових витрат; критичне осмислення характеристик ефективного менеджера; уміння визначати базові складові ефективної команди; уміння використовувати раціональні методи управління конфліктами в колективі; взаємодія в колективі; відповідальність за виконану роботу 	Спостереження, презентація, взаємооцінка	100 бальна	40 %

Критерії оцінки безпосередньої роботи студента на тренінгу

№	Критерій оцінки	П. І. Б
1	Інформованість щодо проблеми	
2	Комунікабельність та активність	
3	Толерантність і чемність щодо учасників тренінгу (етична поведінка)	
4	Робота в команді (розуміння та сприйняття власної ролі)	
5	Вміння аналізувати інформацію	
6	Вміння робити обґрунтовані висновки	
7	Вміння приймати рішення	
8	Вміння репрезентувати інформацію, результати роботи, партнера тощо	
9	Вміння досягати порозуміння та вислухати опонента, партнера зі взаємодії	
10	Ініціативність та відповідальність, дотримання встановлених правил роботи	

Кожен з критеріїв оцінюється:

10 балів – якщо ознака (критерій) присутня;

0 балів – якщо ознака (критерій) відсутня;

Максимальна кількість балів – 100.

Третій блок оцінки становить собою групове завдання "Сформулюй власні компетентності ефективного менеджера", яке виконується в контексті позааудиторної самостійної роботи з обов'язковим захистом на наступному практичному занятті.

Критерії оцінювання завдання:

Завдання оцінюється за 100 бальною шкалою.

Питома вага оцінка за дане завдання в підсумковій оцінці за тренінг складає 40 %.

Завдання оцінюється за 2 групами критеріїв:

1) оцінка роботи всієї групи;

2) оцінка роботи кожного учасника індивідуально.

Оцінка роботи всієї групи відбувається за критеріями, наведеними в табл. 20.

Таблиця 20

Критерії оцінювання самостійної роботи групи

№	Критерії оцінювання	Група 1	Група 2	Група n
1	Логічність побудови та завершеність роботи			
2	Обґрунтованість пропозицій			
3	Наявність взаємодії в групі			
4	Візуалізація проекту, оригінальність презентації			

Кожен з критеріїв оцінюється за наступною шкалою:

5 балів – критерій відсутній;

15 балів – критерій розкритий неповністю;

25 балів – критерій розкритий повністю.

Максимальна кількість балів – 100.

Питома вага оцінки в оцінюванні даного завдання – 50 %.

Оцінка роботи кожного учасника індивідуально відбувається за наступними критеріями, наведеними в табл. 21.

Таблиця 21

Критерії оцінювання самостійної роботи кожного учасника

№	Критерії оцінювання	Учасник 1	Учасник 2	Учасник n
1	Індивідуальний вклад у роботу			
2	Активна участь у презентації			
3	Відповіді на запитання, їх аргументованість			
4	Емоційна культура, вміння слухати партнерів та опонентів із взаємодії (коректність полеміки)			

Кожен з критеріїв оцінюється за наступною шкалою:

5 балів – критерій відсутній;

15 балів – критерій розкритий неповністю;

25 балів – критерій розкритий повністю.

Максимальна кількість балів – 100.

Питома вага оцінки в оцінюванні даного завдання – 50%.

Таким чином, підсумкова оцінка враховує всі аспекти роботи студента на тренінгу та відображає ступінь розвитку визначених особистісних і професійних компетентностей.

Враховуючи складність оцінювання учасників тренінгу та необхідність у зв'язку з цим досягнення максимальної об'єктивності, до оцінки можливим (або навіть необхідним) є залучення самих студентів, які є безпосередніми учасниками цієї роботи.

Так, у даному випадку студенти можуть взяти участь в оцінюванні групового самостійного завдання "Формування компетентностей ефективного менеджера". Для цього їм можна роздати розроблені анкети з критеріями (див. табл. 18, 19) та запропонувати виставити власні бали. Потім дані анкети обробляються тренером, розраховуються зведені бали, які враховуються при виставленні підсумкової оцінки за даний вид роботи.

5. Методичні рекомендації учасникам тренінгової діяльності

Тренінг є насиченою динамічною інтерактивною формою навчання, яка дозволяє ефективно розвивати всі складові компетентності майбутнього фахівця (знання, вміння, комунікації, автономність та відповідальність). У той же час, ефективність тренінгової роботи залежить від ряду факторів:

- 1) підготовки та професійності самого тренера;
- 2) логічної структури, практичної орієнтації та змістовності програми тренінгу;
- 3) технічного і ресурсного забезпечення;
- 4) контингенту, який приймає участь у тренінгу;
- 5) оцінки учасників тренінгу.

Розглянемо ці фактори більш детально.

Якщо професійність тренера залежить від досвіду, який він отримує в процесі проведення тренінгів, то ступінь підготовки – безпосередньо від самого тренера. Для підготовки до тренінгу необхідним є аналіз спеціалізованої літератури, праць вітчизняних та закордонних фахівців у сфері тренінгової роботи (такий перелік наданий в списку використаної літератури), а також досвіду інших тренерів, який можна отримати за допомогою інформаційних сайтів і форумів мережі Інтернет (www.trepsy.net, www.psy-files.ru, www.trainingtechnology.ru).

Важливою в тренінговій роботі є також сама програма тренінгу, яка має відповідати наступним принципам:

цілеспрямованість – відповідність змісту програми, визначеній меті та завданням тренінгу;

системність і комплексність – програма тренінгу має носити завершений характер, вирішувати всі сформовані завдання в комплексі;

структурність – програма тренінгу повинна мати логічно побудовану структуру з витриманою послідовністю етапів, які взаємодіють;

практичність – тренінг повинен бути спрямованим на вирішення практичних завдань та розвиток професійних компетентностей;

науковість – тренінг має спиратися на фундаментальні доробки в певній галузі знань;

динамічність – тренінг повинен бути динамічним і адаптивним відповідно до певних умов і особливостей тренінгової групи;

терміновість – тренінг є обмеженим в часі, у зв'язку з чим необхідно враховувати переваги і недоліки тренінгів різної тривалості.

Наступним фактором, який впливає на ефективність тренінгу, є технічне та ресурсне забезпечення, яке спрямоване на активізацію сприйняття програми тренінгу. Серед основних елементів даного забезпечення, на які в першу чергу необхідно звернути увагу, є:

приміщення, яке має бути: гарно освітлене, вентильоване, з достатньою для динамічної роботи площею, легкими для пересування стільцями, вільними стінами та наявністю електричних розеток;

обладнання, необхідне для проведення тренінгу (проектор, ноутбук, фліпчарт або дошка);

додаткове обладнання та допоміжні засоби (фотоапарат, скоч або магніти, ножиці, бейджи тощо);

ресурси для роботи (ватман, папір різного формату, стікери, маркери або олівці, м'ячик тощо);

роздатковий матеріал.

Всі матеріали мають бути підготовлені заздалегідь. Інформація, подана на плакатах і роздатковому матеріалі, повинна бути локанічною, але у той же час змістовною та цікавою. Зображення повинні бути зрозумілими та читабельними.

У разі використання презентацій та відео слід пам'ятати про їх незначну тривалість, адже вони є допоміжним матеріалом, а не самою ціллю. Вони повинні висвітлювати саму сутність проблеми з можливістю подальшої дискусії.

Одним з найбільш вагомих факторів, які впливають на ефективність тренінгу, є безпосередньо самі учасники. Тренінг в контексті навчального процесу вищого навчального закладу передбачає роботу зі студентами, основними характерними рисами яких є:

низький рівень соціальної активності;
самостійність і прагматичність;
необхідність отримання професії;
оптимум інтелектуального розвитку (оптимальний час для сприйняття інформації, отримання знань) тощо.

Тренінг "Формування компетентностей ефективного менеджера" проводиться в контексті дисципліни "Управління персоналом" для студентів 4 курсу (бакалаврів), тому також повинен враховувати вимоги щодо розвитку необхідних компетентностей відповідно до 6 рівня Національної рамки кваліфікації, яка передбачає: наявність здібностей, необхідних для вирішення комплексних і непередбачуваних проблем в спеціалізованих сферах професійної діяльності і навчання, яке передбачає вибір методів та інструментальних заходів; формулювання власної позиції щодо основних суспільних, наукових, етичних проблем; готовність до подальшого навчання на наступному рівні з високим рівнем автономності.

Найбільш складним елементом тренінгу, фактором, який впливає на його результативність, є оцінка студентів-учасників тренінгу, що пов'язано зі складністю визначення стандартів і еталонів відповідно до яких має здійснюватися порівняння при оцінюванні. Для реалізації максимальної об'єктивності оцінки вона має враховувати всі сторони тренінгу та всі елементи компетентностей, на розвиток яких був спрямований тренінг. У зв'язку з цим об'єктом оцінки мають виступати:

знання теоретичного матеріалу теми тренінгу, та здатність його застосовувати;

професійні вміння, на які спрямовано тренінг;

здатність ефективно здійснювати комунікації;

здатність діяти самостійно й автономно та нести відповідальність за прийняті рішення;

Також для об'єктивності оцінки в процесі оцінювання мають бути задіяні самі учасники тренінгу.

Рекомендована література

1. Адаир Д. Психология лидерства / Д. Адаир. – М. : Изд. Эксмо, 2005. – 352 с.
2. Адаир Д. Эффективная коммуникация / Д. Адаир. – М. : Изд. Эксмо, 2003. – 240 с.
3. Афанасьев М. В. Тренінг формування компетенцій з економіки підприємства : навч. посібн. / М. В. Афанасьев, І. В. Гонтарева, Д. О. Тищенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 328 с.
4. Афанасьев Н. В. Место тренинга в обучении и развитии компетентного специалиста / Н. В. Афанасьев, И. В. Гонтарева // Экономика розвитку. – 2009. – № 2 (50) – С. 83–84.
5. Афанасьев Н. В. Проблема выбора концепции тренинга для подготовки компетентного специалиста / Н. В. Афанасьев, Д. А. Тыщенко // Экономика розвитку. – 2009. – № 2 (50) – С. 85–86.
6. Базарова Г. Разработка программы тренинга [Электронный ресурс] / Г. Базарова. – Режим доступа : <http://www.irinam.com/index.php?newsid=524>.
7. Бакирова Ш. Х. Тренінг управління персоналом / Ш. Х. Бакирова. – СПб. : Речь, 2004. – 400 с.
8. Бутенко Н. Ю. Тренінг управлінських компетенцій : навч. посіб. / Н. Ю. Бутенко, А. Є. Черпак. – К. : КНЕУ, 2011. – 444 с.
9. Васильев Н. Н. Тренінг преодоления конфликтов / Н. Н. Васильев. – СПб. : Речь, 2002. – 174 с.
10. Дена Д. Преодоление разногласий / Д. Дена. – СПб. : Питер, 1994. – 192 с.
11. Джонсон Девід В. Соціальна психологія : тренінг міжособистісного спілкування / В. Девід Джонсон; пер. з англ. В. Хомика. – К. : ВД "КМ Академія", 2003. – 288 с.
12. Иванова С. В. Мотивация на все 100%: а где же у него кнопка? / С. В. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 288 с.
13. Ли Д. Практика группового тренинга / Д. Ли. – СПб. : Питер, 2001. – 224 с.
14. Льюис Д. Тренінг ефективного общения / Д. Льюис. – М. : ЭСМО-Пресс, 1996. – 256 с.

15. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу : навч. посіб. / К. Л. Мілютіна. – К. : МАУП, 2004. – 192 с.
16. Новікова Л. М. Тренінг як засіб активізації навчання у вищій школі : навч. посібн. / Л. М. Новікова. – Павлоград : ЗДІЕУ, 2008. – 110 с.
17. Овчарук О. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти / О. Овчарук // Стратегія реформування освіти в Україні. – К., 2005. – № 8. – С. 18–24.
18. Петровская Л. А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг / Л. А. Петровская. – М. : Изд. МГУ, 1999. – 216 с.
19. Психологические упражнения для тренингов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.trepsy.net>.
20. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2003. – 208 с.
21. Торн К. Тренинг. Настольная книга тренера / К. Торн, Д. Маккей. – СПб. : Питер, 2002. – 208 с.
22. Тренінгові технології навчання з економічних дисциплін : навч. посіб. / Г. О. Ковальчук, Н. Ю. Бутенко, М. В. Артюшина та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 320 с.
23. Фопель К. Технология ведения тренинга. Теория и практика / К. Фопель; пер. с нем. – М. : Генезис, 2003. – 272 с.
24. Хансейкер Ф. Искусство управления людьми / Ф. Хансейкер, Э. Алессандра; пер. с англ. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 352 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до міждисциплінарного тренінгу
"ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА"
для студентів напряму підготовки
6.030505 "Управління персоналом та економіка праці"
денної форми навчання**

Самостійне електронне текстове мережне видання

Укладачі: **Іванова Ольга Юріївна**
Назаров Нікіта Костянтинович
Писаревська Ганна Іллівна
Степанова Ека Рамінівна

Відповідальний за випуск *Назарова Г. В.*

Редактор *Ковальчук М. А.*

Коректор *Маркова Т. А.*

План 2015 р. Поз. № 73 ЕВ. Обсяг 52 с.

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*