

Частное образовательное учреждение дополнительного образования «Центр профессиональной подготовки и повышения квалификации «Триэс-Персонал»

Адрес: 644024, Омская обл., Омск г, Декабристов ул., дом 45/1

ИНН / КПП: 5504137797 / 550401001

Банковские реквизиты: р/с 40703810645000090225 в банке ОМСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ N 8634 ПАО СБЕРБАНК, БИК 045209673, к/с 301018109000000000673

УТВЕРЖДАЮ
Директор ЧОУ ДО «ЦППК «Триэс-персонал»



Пономарева Е.С.

Приказ № 1-09-«09» сентября 2024 г.

ПРОГРАММА

повышения квалификации

«Современные инструменты наставничества и передачи опыта: разработка программ развития под конкретные компетенции и навыки»

6 уровня квалификации профессиональной деятельности «Деятельность по развитию персонала» и «Деятельность по оценке и аттестации персонала», предусмотренные профессиональным стандартом **«Специалист по управлению персоналом»**.

Трудоемкость программы: 18 академических часа.

Продолжительность академического часа: 45 минут.

Форма обучения: очная.

Составитель (разработчик программы): Пономарева Е.С.

Омск 2024

1. Нормативно-правовая основа разработки программы.

Нормативную правовую основу разработки программы составляют:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с последующими дополнениями и изменениями);
- Приказ Министерства образования и науки России от 01.07.2013 №499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Приказ Минтруда России от 06 октября 2015 г. № 691н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»;
- Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов № ДЛ-1/05вн. от 22.01.2015 утв. Министерства образования и науки России;
- Письмо Министерства образования и науки РФ от 22.04.2015 № ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендаций вместе с «Методическими рекомендациями-разъяснениями по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов».

Профессиональные стандарты:

1. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 №109н. Регистрационный номер 559, код 07.003.
2. Профессиональный стандарт «Педагог дополнительного образования детей и взрослых». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 сентября 2021 №652н. Регистрационный номер 513, код 01.003.

Единый квалификационный справочник (по должностям):

1. Преподаватель.
2. Мастер производственного обучения.

2. Цель реализации программы.

Целью программы является качественное изменение профессиональных компетенций в области обучения персонала для обеспечения жизнеспособности, эффективного развития и повышения производительности труда на предприятии.

В результате прохождения программы участники получают набор современных инструментов для быстрого обучения и ввода/перевода в должность сотрудников. Эти инструменты существенно повысят скорость обучения и производительность труда обучаемого персонала, а также эффективность предприятия в целом.

3. Задачи программы.

Задачами программы является качественное изменение профессиональных компетенций, необходимых для профессиональной деятельности.

В результате прохождения программы участники смогут:

1. Сформировать образ специалиста по обучению, его компетенции и ролевой репертуар.
2. Потренироваться в выделении необходимых компетенций для обучения персонала предприятия, составлении индивидуальных планов развития и адаптации.
3. Сформировать представление о типах адаптации и эффективных инструментах согласно каждому типу.
4. Узнать о специфике обучения взрослых: освоят эффективный алгоритм инструктажа, научатся выстраивать обучающие модули и наставнические сессии.
5. Проводить аудит результатов работы персонала.
6. Создавать и корректировать под задачи систему обучения и наставничества и адаптации персонала.
7. Применять инструменты обучения для быстрого ввода в должность.
8. Увеличить свое позитивное влияние.
9. Выстраивать эффективные коммуникации в команде.

4. Требования к категории слушателей.

Наличие среднего профессионального или высшего образования.

5. Форма обучения: очная

6. Требования к результатам освоения программы.

Обучающимся, прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

В результате прохождения программы участники получают набор современных инструментов для быстрого обучения и ввода/перевода в должность сотрудников. Эти инструменты существенно повысят скорость обучения и производительность труда обучаемого персонала, а также эффективность предприятия в целом.

В рамках данной программы участники должны приобрести следующие компетенции:

- ✓ Определять границы собственной ответственности в роли наставника и использовать эту позицию для систематизации знаний и развития лидерских качеств.
- ✓ Планировать адаптационные и обучающие мероприятия, составлять индивидуальные планы развития (траектории роста) сотрудников, учитывая стратегические задачи организации.
- ✓ Применять современные методы введения в должность, позволяющие сократить срок достижения новичком требуемой производительности и способствующие его закреплению в коллективе.
- ✓ Выстраивать обучающие занятия и наставнические беседы, опираясь на цикл Д. Колба, чтобы сотрудник проходил все стадии усвоения материала.
- ✓ Использовать практические модели обратной связи для управления мотивацией сотрудника и достижения желаемых изменений в его работе без демотивации.

А также участники приобретут следующие знания:

- ✓ Системный подход к диагностике профессиональных дефицитов сотрудников и алгоритмы планирования обучающих мероприятий и индивидуальных траекторий развития.
- ✓ Структуру адаптации как комплексного процесса, включающего профессиональную, социально-психологическую и организационную составляющие.
- ✓ Цикл обучения Дэвида Колба (опыт — наблюдение — мышление — действие) как основной механизм формирования устойчивых навыков.
- ✓ Правила, принципы и виды конструктивной обратной связи (поддерживающая, корректирующая), а также модели ее подачи.

Планируемые общие результаты обучения по ЕКС:

Преподаватель:

Должностные обязанности по ЕКС:	Знать:	Уметь:
Содействует развитию личности, талантов и способностей обучающихся, формированию их общей культуры.	Основы целевой модели наставничества; нормы педагогической этики, приемы педагогической поддержки обучающихся.	Составлять индивидуальный план осуществления наставничества; устанавливать педагогически целесообразные взаимоотношения с наставляемыми.

Мастер производственного обучения:

Должностные обязанности по ЕКС:	Знать:	Уметь:
Способствует общеобразовательному, профессиональному, культурному развитию обучающихся, привлекает их к техническому творчеству.	Основы целевой модели наставничества; нормы педагогической этики, приемы педагогической поддержки обучающихся.	Составлять индивидуальный план осуществления наставничества; устанавливать педагогически целесообразные взаимоотношения с обучающимися.

Планируемые результаты обучения по трудовым функциям:

Обобщенные трудовые функция (ОТФ) по ПС:

1. Преподавание по дополнительным общеобразовательным программам:

Трудовая функция/ профессиональная компетенция:	Знания:	Умения:	Практический опыт (владение):
Организация деятельности обучающихся, направленной на освоение дополнительной общеобразовательной программы.	Техники и приемы общения (слушания, убеждения) с учетом возрастных и индивидуальных особенностей собеседников. Техники и приемы вовлечения в деятельность, мотивации к освоению избранного вида деятельности обучающихся различного возраста. Характеристики различных методов, форм, приемов и средств организации деятельности обучающихся программ соответствующей направленности. Особенности и организация педагогического наблюдения, других методов педагогической диагностики, принципы и приемы интерпретации	Готовить информационные материалы для обучения. Понимать мотивы поведения, образовательные потребности и запросы обучающихся. Анализировать возможности и привлекать ресурсы для реализации программы наставничества. Создавать условия для развития обучающихся, мотивировать их к активному освоению ресурсов и развивающих возможностей образовательной среды, освоению выбранного вида деятельности, привлекать к целеполаганию. Создавать педагогические условия	Организация, в том числе стимулирование и мотивация, деятельности и общения, обучающихся на учебных занятиях. Текущий контроль, помощь обучающимся в коррекции деятельности и поведения на занятиях.

	полученных результатов. Основные характеристики, методы педагогической диагностики и развития ценностно-смысловой, эмоционально-волевой, потребностно-мотивационной, интеллектуальной, коммуникативной сфер обучающихся различного возраста на занятиях. Методы, приемы и способы формирования благоприятного психологического климата и обеспечения условий для сотрудничества обучающихся. Источники, причины, виды и способы разрешения конфликтов.	для формирования и развития самостоятельного контроля и оценки обучающимися процесса и результатов освоения образовательной программы. Проводить педагогическое наблюдение, использовать различные методы, средства и приемы текущего контроля и обратной связи, в том числе оценки деятельности и поведения обучающихся на занятиях.	
Педагогический контроль и оценка освоения дополнительной общеобразовательной программы.	Особенности оценивания процесса и результатов деятельности обучающихся при освоении программ (с учетом их направленности). Характеристики и возможности применения различных форм, методов и средств контроля и оценивания освоения дополнительных общеобразовательных программ (с учетом их направленности). Средства (способы) определения динамики подготовленности и мотивации обучающихся в процессе освоения обучающего материала. Методы подбора из существующих и (или) создания оценочных средств, позволяющих оценить индивидуальные образовательные достижения обучающихся в избранной области деятельности.	Определять формы, методы и средства оценивания процесса и результатов деятельности обучающихся. Устанавливать взаимоотношения с обучающимися для обеспечения объективного оценивания результатов деятельности обучающихся. Наблюдать за обучающимися, объективно оценивать процесс и результаты освоения обучающих программ. Анализировать и интерпретировать результаты педагогического наблюдения, контроля и диагностики с учетом задач, особенностей образовательной программы и особенностей обучающихся Анализировать и корректировать собственную оценочную деятельность. Корректировать процесс освоения образовательной программы, собственную педагогическую деятельность по результатам педагогического контроля и оценки освоения образовательной программы.	Контроль и оценка освоения дополнительных общеобразовательных программ. Анализ и интерпретация результатов педагогического контроля и оценки. Оценка изменений в уровне подготовленности обучающихся в процессе освоения образовательной программы.
Разработка программно-методического обеспечения реализации образовательной программы.	Содержание и методика реализации дополнительных общеобразовательных программ, в том числе современные методы, формы, способы и приемы обучения. Способы выявления интересов обучающихся в осваиваемой области дополнительного образования. Основные характеристики, методы педагогической диагностики и развития ценностно-смысловой, эмоционально-волевой, потребностно-мотивационной, интеллектуальной, коммуникативной сфер обучающихся различного возраста.	Находить, анализировать возможности использования и использовать источники необходимой для планирования профессиональной информации (включая методическую литературу, электронные образовательные ресурсы). Выявлять интересы обучающихся в осваиваемой области дополнительного образования. Планировать образовательный процесс, занятия и (или) циклы занятий с учетом разных задач. Проектировать совместно с обучающимися индивидуальные	Разработка образовательных программ (наставнических сессий, программ учебных курсов, дисциплин (модулей) и учебно-методических материалов для их реализации. Определение педагогических целей и задач, планирование занятий и (или)

		образовательные маршруты освоения образовательных программ. Корректировать содержание образовательной программы, системы контроля и оценки, планов занятий по результатам анализа их реализации.	циклов занятий, направленных на освоение избранного вида деятельности. Разработка системы оценки достижения планируемых результатов.
--	--	---	--

2. Деятельность по оценке и аттестации персонала:

Трудовая функция/ профессиональная компетенция:	Знания:	Умения:	Практический опыт (владение):
Организация и проведение оценки персонала.	Технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций. Технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик. Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала. Основные метрики и аналитические срезы в области оценки персонала.	Определять параметры и критерии оценки персонала. Разрабатывать средства и методы проведения оценки персонала. Выделять (определять) группы персонала для проведения оценки. Определять мотивационные факторы проведения оценки персонала.	Определение ресурсов, выбор средств и методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации. Проведение оценки персонала в соответствии с планами организации.

3. Деятельность по развитию персонала:

Трудовая функция/ профессиональная компетенция:	Знания:	Умения:	Практический опыт (владение):
Организация адаптации и стажировки персонала.	Методы адаптации и стажировок персонала. Порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок. Системы, методы и формы нематериального стимулирования труда персонала. Основные метрики и аналитические срезы в области процессов адаптации и стажировки персонала. Нормы деловой этики и общения.	Определять группы персонала для стажировки и адаптации. Определять рабочие места для проведения стажировки и адаптации персонала. Согласовывать мероприятия по адаптации и стажировке с возможностями производства. Производить анализ и оценку результатов адаптации и стажировок персонала. Производить оценку эффективности мероприятий по адаптации и стажировке персонала. Внедрять системы вовлечения персонала в корпоративную культуру.	Разработка планов адаптации, стажировки персонала. Анализ эффективности мероприятий по адаптации и стажировке персонала.

7. Содержание и объем программы.

Программа повышения квалификации имеет построение по разделам (модулям). Разделы (модули) – это самостоятельные, целостные, завершённые, но вместе с тем взаимосвязанные части программы.

Каждый раздел программы в определенном объеме раскрывает свои аспекты проблематики данного курса повышения квалификации, учитывающие запросы конкретной аудитории в рамках отведенного времени.

Важной особенностью программы повышения квалификации является наличие продуманных дополнительных вариантов, учитывающих категорию слушателей и их индивидуальные запросы.

Объем (трудоемкость) программы повышения квалификации составляет 18 академических часа за весь период обучения, включая контактную (дистанционную) работу преподавателя со слушателем, самостоятельную работу слушателя, а также время, отводимое на контроль качества освоения слушателем программы.

1 академический час = 45 минутам астрономического времени.

Самостоятельная работа слушателя направлена на закрепление и углубление полученных теоретических и практических знаний, развитие навыков практической работы.

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

программы повышения квалификации

«Современные инструменты наставничества и передачи опыта: разработка программ развития под конкретные компетенции и навыки»

Категория слушателей: агент по продажам; менеджер по продажам; специалист отдела продаж; менеджер по развитию каналов сбыта, тендер-менеджер.

Объем обучения: 18 часов.

Срок обучения: 3-5 дней.

Форма обучения: очная.

Наименование раздела	Общая трудоемкость	По учебному плану с использованием дистанционных образовательных технологий, час.			СРС	Текущий контроль	Итоговая аттестация: Зачет
		Всего	Лекции	Практ.зан., сем.			
Наставник: его ресурсы и возможности.	2,5	2,5	1	1,5	-	+	-
Анализ и планирование адаптационных и обучающих мероприятий с сотрудниками.	6,5	6,5	1	1,5	4	+	-
Адаптация и введение в должность сотрудников.	2,5	2,5	1	1,5	-	+	-
Навыки развития сотрудников (модель Д. Колба как основной механизм эффективного обучения сотрудников).	2,5	2,5	1	1,5	-	+	-
Обратная связь как ведущий инструмент в работе наставника.	3	3	1	2	-	+	-
Итоговая аттестация (Зачет)	1	1	-	1	-	-	+
Итого:	18	18	5	9	4		

8. Учебная программа.

№	Наименование темы:	Содержание темы:
1	Наставник: его ресурсы и возможности.	Данный раздел посвящен анализу личности наставника как ключевого субъекта процесса передачи опыта. Слушатели изучат внутренние и внешние ресурсы, необходимые для эффективной работы: профессиональный авторитет, эмоциональный интеллект, управленческий потенциал и временные затраты. Особое внимание уделяется определению границ ответственности наставника и возможностям, которые открывает эта роль для его собственного карьерного и личностного роста (развитие лидерских качеств, систематизация знаний).
2	Анализ и планирование адаптационных и обучающих мероприятий с сотрудниками.	В этом блоке рассматривается системный подход к выстраиванию работы с новыми и действующими сотрудниками. Слушатели осваивают методы диагностики профессиональных дефицитов и выявления потребностей в обучении. Основной акцент сделан на алгоритмах планирования: от постановки целей адаптации и обучения до выбора форматов мероприятий и составления индивидуальных планов развития (траекторий роста) с учетом стратегических задач организации.
3	Адаптация и введение в должность сотрудников.	Раздел раскрывает понятие адаптации как комплексного процесса, включающего профессиональную, социально-психологическую и организационную составляющие. Изучаются современные методы успешного вхождения сотрудника в должность, этапы адаптационного периода и способы преодоления типичных трудностей. Цель раздела — сформировать у слушателей понимание того, как сократить срок достижения новичком требуемой производительности труда и закрепить его в коллективе.
4	Навыки развития сотрудников (модель Д. Колба как основной механизм эффективного обучения сотрудников).	Содержание раздела посвящено практическим методикам передачи знаний и формирования навыков. Центральное место занимает изучение цикла обучения Дэвида Колба (опыт — наблюдение — мышление — действие). Слушатели учатся выстраивать обучающие занятия и наставнические беседы таким образом, чтобы сотрудник проходил все стадии усвоения материала: от конкретного действия до применения теории на практике, что гарантирует глубину и устойчивость полученных навыков.
5	Обратная связь как ведущий инструмент в работе наставника.	Заключительный раздел программы рассматривает обратную связь как основной механизм управления деятельностью сотрудника и его мотивацией. Изучаются правила и принципы конструктивной обратной связи, ее виды (поддерживающая, корректирующая). Особое внимание уделяется отработке практических моделей подачи обратной связи (например, правило «сэндвича», позволяющих донести информацию без демотивации подопечного и добиться желаемых изменений в его работе.

Методики, которые применяются в ходе обучения:

- ✓ Интерактивные форматы.
- ✓ Практико-ориентированные задания.
- ✓ Фасилитация.
- ✓ Ситуационный практикум.

9. Организационно-педагогические условия реализации программы.

9.1. Материально-технические условия реализации программы.

В качестве технических средств обучения необходимы современные носители учебной информации и технические устройства для воспроизведения и передачи учебной информации: компьютер/ноутбук с доступом в Интернет, мультимедийный проектор, экран, маркерная доска, канцелярские товары, стулья с пюпитрами.

9.2. Учебно-методическое обеспечение программы.

- ✓ Методический план обучения.
- ✓ Печатный материал для участников.
- ✓ Шаблоны и инструкции.
- ✓ Чек-листы.

9.3. Кадровые условия реализации программы.

Количество педагогических работников (физических лиц), привлечённых для реализации программы — 1 человек. Преподаватель данной программы принимает участие в реализации всех модулей и занятий программы, а также является главным экспертом на итоговой аттестации.

Данные педагогических работников, привлечённых для реализации программы:

№	ФИО:	Должность, наименование организации:
Преподаватель программы:		
1.	Сенькова Виктория Ивановна	Преподаватель, ЧОУДО «ЦПППК «Триэс-Персонал»

10. Оценка качества освоения программы.

Формы аттестации: контроль и оценка результатов освоения дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения практических занятий в форме устной проверки — собеседования.

Промежуточный контроль проводится в форме практических работ.

Итоговая аттестация производится в форме зачета (устная форма проверки в виде «вопрос-ответ» на билет). Оценки итоговой аттестации проводятся преподавателем по двухбалльной системе («зачтено», «не зачтено»).

Обучающиеся, освоившие данную программу повышения квалификации и успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают документ установленного образца о дополнительном профессиональном образовании — удостоверение о повышении квалификации.

- 10.1. Промежуточный контроль. Практические задания, которые выполняют участники в каждом разделе программы:
- Раздел 1.** Упражнение: «Анализ личности наставника: ресурсы, границы ответственности и возможности развития».
- Раздел 2.** Тренировка алгоритма в планировании от постановки целей адаптации до выбора форматов.
- Раздел 3.** Тренировка современных методов.
- Раздел 4.** Практическое упражнение по методикам передачи знаний и формирования навыков.
- Раздел 5.** Упражнение по обратной связи наставника: виды, правила и модели подачи.
- 10.2 Итоговая аттестация.

Наименование билета:
Билет 1. Личность наставника: ресурсы и границы ответственности.
Билет 2. Планирование развития сотрудников: от диагностики до траектории роста.
Билет 3. Технология адаптации: этапы и методы введения в должность.
Билет 4. Механизмы обучения: цикл Д. Колба в работе наставника.
Билет 5. Обратная связь: виды и модели конструктивного взаимодействия.

Вопросы аттестационных билетов.

Вопрос Билета 1.

Охарактеризуйте внутренние и внешние ресурсы наставника, необходимые для эффективной передачи опыта.

Вопрос Билета 2.

Перечислите методы диагностики профессиональных дефицитов и выявления потребностей в обучении сотрудников.

Вопрос Билета 3.

Опишите основные этапы адаптационного периода и способы преодоления типичных трудностей новичка.

Вопрос Билета 4.

Опишите стадии цикла обучения Дэвида Колба (опыт — наблюдение — мышление — действие).

Вопрос Билета 5.

Дайте характеристику поддерживающей и корректирующей обратной связи.

Оценка результатов аттестации: «зачтено» получает участник, который правильно (80-100% эффективности по содержанию и глубине) ответил на билет, и преподаватель сделал незначительные корректировки. «Не зачтено» получает участник, который ответил на билет неполно (на 0-79,99% эффективности) и допустил существенные содержательные ошибки.

11. Учебно-методическое и информационное обеспечение

- ✓ E-Learning Майкл Аллен. Издательство «Альпина Паблишер».
- ✓ Талантливые сотрудники. Джеффри Лайкер и Дэвид Майер. Издательство «Альпина Паблишер».
- ✓ Коучинг и наставничество. Эрик Парслоу и Мелвилл Лидхем. Издательство «Библос».
- ✓ Подумайте ещё раз. Адам Грант. Издательство «Миф».
- ✓ Живой театр тренинга. Наталья Самоукина. Издательство «Питер».
- ✓ Шесть дисциплин прорывного обучения. Рой В. Х. Поллок и другие. Издательство «Бомбора».
- ✓ Управление результативностью. Система оценки результатов в действии. М. Армстронг, А. Бэрн. Издательство «Альпина».
- ✓ Коучинг и наставничество. Практические методы обучения и развития. Э. Парслоу, М. Лидхем, Издательство «Библос».
- ✓ Э. Деминг, Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. -М: ООО «Альпина Паблишер», 2014 г.
- ✓ Адизес Ицхак, Управление жизненным циклом корпораций. -М: Издательство «Манн, Иванов, Фарбер», 2016 г.,
- ✓ Эстер Кемерон, Майк Грин. Управление изменениями. Издательство «Добрая книга», 2006 г.
- ✓ Д. Джетсон, Й. Нелиз, Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по реализации проектов. Издательство «Альпина Паблишер», 2020 г.
- ✓ М. Ротер, Д. Шук, Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности. -М: ООО «Альпина Паблишер», 2017 г.
- ✓ Д. Медоуз, Азбука системного мышления, -М: Бином. Лаборатория знаний, 2015 г.
- ✓ Кете де Врис Манфред К37 Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта/ Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- ✓ С. Иванова, Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? + М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- ✓ О'Коннор Дж., Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем; Пер. с англ., - М.: Альпина Паблишер, 2017.
- ✓ А. Симмонс, Сторителлинг. Как использовать силу историй; Пер. с англ., - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- ✓ Вагин И.О., Наставничество. -М: Студия АРДИС, 2014 г.
- ✓ Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. - М: Проспект, 2017 г.
- ✓ Пряхников Н. С. Мотивация трудовой деятельности. - М: Academia, 2012 г.
- ✓ Завьялова Ж., Метафорическая деловая игра, -М: Речь: психологический тренинг, 2010 г.
- ✓ Завьялова Ж., Фарба Е., Каденильянс-Нечаева Е., Авдюнина М., Энергия бизнес-тренинга: путеводитель по разминкам, -М: Лабиринт, 2007 г.
- ✓ Завьялова Ж., Методология бизнес-тренинга, -М: Речь: психологический тренинг, 2010 г.
- ✓ Завьялова Ж., Путь тренера, -М: Лабиринт, 2006 г.