

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД  
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

**КАФЕДРА ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Ректор ВНПЗ «Дніпровський  
гуманітарний університет»

**Олег КИРИЧЕНКО**

"\_\_\_\_\_" "\_\_\_\_\_" 2024 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**КОМАНДОУТВОРЕННЯ**

	(назва навчальної дисципліни)
Освітній ступінь	<b>бакалавр</b>
	(назва ступеня вищої освіти – бакалавр або магістр)
Спеціальність	<b>241 Готельно-ресторанна справа</b>
	(шифр і назва)
Освітня програма	<b>Готельно-ресторанна справа</b>
	(назва, дата і № наказу про затвердження ОП)
	<b>наказ № 34-02 від 25.04.2024 р.</b>
Статус навчальної дисципліни	<b>вибіркова</b>
	(обов'язкова або вибіркова)
Мова навчання:	<b>українська</b>

Командоутворення // Робоча програма навчальної дисципліни. –  
Дніпро : ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2024. 7  
с.

**РОЗРОБНИК(-И):** Яковлева-Мельник Н.Г., ст.викладач кафедри  
туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Розглянуто на засіданні кафедри туристичного та готельно-  
ресторанного бізнесу 14.06.2024 р., протокол №10

Схвалено Вченою радою університету, рекомендовано для  
використання в освітньому процесі протягом 5 років. 22.08. 2024 р., протокол  
№ 12.

**Метою** вивчення навчальної дисципліни «Командоутворення» є формування системи професійної компетентності (знань, прикладних умінь та навичок) щодо використання принципів, типів, інструментів управління утворенням та розвитком команд, діагностування проблем групи та вироблення рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи команди.

**Вивчення дисципліни забезпечує формування компетентностей за ОП «Готельно-ресторанна справа»:**

ЗК4. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК 5.Здатність працювати в команді.

ЗК10. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

СК 4. Здатність формувати й реалізовувати ефективні зовнішні комунікації на підприємствах сфери гостинності, навички взаємодії.

СК 5. Здатність управляти підприємством, приймати рішення у господарській діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

СК13. Здатність здійснювати планування, управління і контроль суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

**Програмні результати навчання (ПРН)**

ПРН 4. Аналізувати сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності та рекреаційного господарства.

ПРН 8. Застосовувати навички продуктивного спілкування зі споживачами готельних та ресторанних послуг.

ПРН 16. Виконувати самостійно завдання, розв'язувати задачі і проблеми, застосовувати їх в різних професійних ситуаціях та відповідати за результати своєї діяльності.

**Передумови для вивчення навчальної дисципліни «Командоутворення»:**

Для опанування дисципліни необхідні базові знання та навички отримані в процесі вивчення наступних дисциплін: «Вступ до гостинності», «Планування в готельно-ресторанній справі», «Організація готельного господарства», «Організація ресторанного господарства».

**Результати вивчення навчальної дисципліни «Командоутворення»**

*Згідно з вимогами освітньої програми Здобувачі повинні знати:*

- основні терміни, поняття і визначення;
- сутність процесу командоутворення на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу;
- базові положення та основні етапи формування команди;
- процеси внутрішньої динаміки команди при переході від одного етапу

розвитку до іншого.

*Згідно з вимогами освітньої програми Здобувачі повинні **вміти**:*

- здійснювати аналіз ситуативних чинників, що обумовлюють вибір ефективного стилю лідерства в організації; формувати власний імідж шляхом цілеспрямованого використання мовної культури, культури зовнішності, невербальних засобів;
- визначати готовність колективу до формування команд; визначати сфери спільних інтересів та цінності для побудови ефективних партнерських стосунків;
- використовувати навички лідерства для розв'язання проблемних і конфліктних ситуацій;
- здійснювати ділові переговори з урахуванням особливостей комунікаційної ситуації, етичних вимог та психологічних закономірностей переговорного процесу.

**Обсяг навчальної дисципліни:** Додатки 1.1, 1.2. *(оновлюється щорічно).*

### **Програма навчальної дисципліни.**

#### **ТЕМА 1. Команда та сутність командоутворення**

Сутність, значення поняття «команда», «процес командоутворення». Відмінності команди і колективу, команди і малої групи. Командоутворення – одна з головних функцій менеджера. Поняття teamspirit («командний дух») і team-building («створення команди»): причини інтересу менеджменту до цих понять у кінці двадцятого століття. Групи і команди. Відмінності між робочими групами і командами. Фактори, що стимулюють появу команд. Основні признаки і основні принципи формування команди. Найпоширеніші типи команд. Управлінські, організаційні і індивідуальні чинники утворення команд. Перевага і недоліки роботи команд. Основні принципи команди: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність. Ефект синергії. Ефективна команда.

#### **ТЕМА 2. Формування команди: я и моя роль в команді; ролі в команді.**

Самоменеджмент. Управління часом, постановка цілей. Підбір членів команди. Індивідуальні характеристики членів групи, їхні особисті мотиви, компетентність і очікування. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди. Розвиток командної взаємодії. Перетворення групи людей у команду. Дії, спрямовані на створення міцної команди та покращення її ефективності. Командні ролі, наявність яких забезпечує максимальну ефективність спільної діяльності. Поняття соціальної ролі. Фактори, які впливають на якість виконання ролі. Соціальні норми як критерії ефективності виконання ролі. Функціональні і командні ролі: принцип компетентності і принцип переваги. Теорія командних ролей за М. Белбінім. Розподіл ролей в команді для забезпечення ефективного виконання завдань. Облік

особливостей учасників команди. Ситуації, які потребують перерозподіл ролей в команді; дії керівника команди. Колективне виконання роботи. Колективна відповідальність.

### **ТЕМА 3. Етапи формування команди.**

Забезпечення більшої гнучкості організаційної структури. Зростання складності діяльності. Посилення значення спеціалізації і, як наслідок, необхідність підвищення якості взаємодії. Організаційні цілі, стратегія, їхній зв'язок з цілями командної діяльності. Етапи формування команди. Визначення цілей формування команди. Визначення місії команди і короткий виклад командного бачення. Етапи формування команди: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад. Особливості стадії формування команди і процесів групової динаміки. Особливості ролі керівника проекту, в залежності від етапу розвитку команди. Крива командної ефективності. Бірюзові команди та їх особливості.

### **ТЕМА 4. Комунікації в команді.**

Комунікаційна структура команди. Центр зв'язку та мережа зв'язку. Основні види мережі зв'язку. Ефективність командних комунікаційних мереж. Централізовані та децентралізовані моделі спілкування в командах та їх характеристика. Як характер завдання впливає на вибір мережі зв'язку. Ефективність командних комунікаційних мереж. Спілкування та міжособистісне спілкування в команді. Спеціальні комунікативні навички. Налагодження комунікативних зав'язків між членами команди. Якісна комунікація. Механізм узгодження окремих дій і інтересів між собою для перебування оптимального режиму функціонування колективу. Комунікаційні техніки для результативних ділових взаємин. Побудова ефективної комунікації в організації. Ефективна комунікація. «10 настанов ефективного спілкування» (Американська асоціація менеджменту).

### **ТЕМА 5. Особливості лідерства в команді.**

Лідер. Менеджер. Розвиток лідерського потенціалу. Лідерство. Бюрократична ієрархічність. Розвиток людського потенціалу та виховання майбутніх лідерів. Підхід з позицій особистих якостей. Підхід з позицій поведінки. Ситуаційний підхід. Управлінське лідерство. Посилення ролі і впливу управління в утвердженні і розвитку певного типу організаційної культури. Побудова ефективної комунікації в організації. Управління і використання потенціалу групової динаміки. Формування робочих груп і команд. Побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин. Сучасна реакція на динаміку зовнішнього середовища і управління змінами. Основні перепони формування командного потенціалу. Домінування особистих відносин над професійними. Невміння

працювати в команді. Надмірний контроль та нечіткий розподіл повноважень. Відсутність досвіду і культури розвитку персоналу. Децентралізація та делегування повноважень. Методи підвищення відповідальності співробітників. Ієрархічний контроль. Користь підприємницького відношення до роботи. Розподіл відповідальності та повноважень. Професійне мислення керівника-лідера. Прийняття рішення про лідерство в команді. Завдання лідера. Вороги успішної команди.

### **ТЕМА 6. Управління конфліктами в процесі командоутворення.**

Конфлікт. Основи теорії конфлікту. Конфліктні стадії розвитку. Неминучість і необхідність конфліктів, творчий підхід на їх дозвіл. Критична маса фактів, що свідчать про недостатню ефективність функціонування злагоди в команді. Модель неформального розподілу впливу і влади. Пасивна, або непряма агресія. Моделі вирішення між особистими та виробничими конфліктами. Інструменти ефективного спілкування для виходу з конфліктної ситуації. Навчання членів команд щодо способів вирішення конфліктних ситуацій. Як отримати користь від конфліктної ситуації. Навчання команди самостійному вирішенню конфліктів. Відмінність конфліктів у колективі від робочої групи. Управління соціально-психологічний клімат (СПК) у колективі. Діагностика СПК в колективі. Робота зі стресом в команді.

### **ТЕМА 7. Маніпуляції та їхня сутність.**

Маніпуляція: визначення, основні ознаки. Види маніпулятивного впливу. Складові маніпуляції. Маніпулятивна технологія. Механізми маніпулятивного впливу. Вплив в контексті спілкування. «Суб'єкт – суб'єктний» і «суб'єкт – об'єктний» характер впливу. Поняття суб'єкта впливу і об'єкта впливу. Опір об'єкта впливу. Технологія психологічного впливу. Класифікація методів психологічного впливу. Прийоми впливу.

Маніпуляція масовою свідомістю. Основні складові маніпуляції масовою свідомістю. Мова як основний засіб психологічної маніпуляції. Маніпуляції сферою почуттів. Основні шляхи протистояння маніпулятивному впливу. Невербальне формування іміджу та імітація емоційних станів як інструменти маніпулювання. Невербальні маніпулятивні прийоми.

### **ТЕМА 8. Маніпуляції в команді. Ефективна команда та маніпуляції (чи мотивація).**

Маніпуляції у діловому спілкуванні та їх нейтралізація. Техніка ведення маніпуляцій у діловому спілкуванні, методи, засоби. Виявлення маніпуляцій у діловому спілкуванні та їх нейтралізація. Як розпізнати маніпулятивний вплив. Способи нейтралізації маніпуляції у діловому спілкуванні.

Вибір лідером відповідного способу підтримки команди. Моніторинг та оцінка

команди. Побудова профілю корпоративної культури. Гнучкість корпоративної культури і стилю керівництва як ключова умова успішного менеджменту.

Змістовні теорії мотивації, що базуються на ідентифікації внутрішніх факторів (потреб). Сучасні теорії мотивації. Застосування теорій мотивації в практиці управління командами. Підвищення рівня мотивації в команді. Мотивуючий вплив на співробітників. Підвищення ефективності праці.

### **Форма підсумкового контролю успішності навчання**

Підсумковий контроль – це перевірка рівня засвоєння знань, навичок, вмінь та інших компетентностей за певний період навчання.

З навчальної дисципліни «Командоутворення» передбачено:

- для денної форми навчання – залік (6 сем);

- для заочної форми навчання – залік (6 сем);

## **Політика курсу, критерії та засоби оцінювання успішності навчання**

**Політика курсу:** обов'язкове відвідування лекційних, семінарських та практичних занять; гідна поведінка під час занять.

За кредитно-модульною системою викладення навчальної дисципліни «Командоутворення» застосовуються такі основні види контролю знань:

1. Поточний контроль – систематично на різних навчальних заняттях впродовж семестру у формах:

- усне опитування;
- письмові контрольні експрес-роботи;
- тестовий контроль;

2. Підсумковий контроль – у кінці семестру після вивчення навчальної дисципліни у формі заліку.

За рішенням викладача або кафедри *нараховуються заохочувальні бали* за наступні види робіт:

- за систематичну продуктивну активність під час проведення аудиторних занять;
- за виконання творчих завдань підвищеної складності (конкретне значення визначає викладач);
- за участь у конференціях, олімпіадах, іншій науковій, методичній роботі тощо.

*Умови ліквідації заборгованостей з поточної роботи:* здобувачі, які пропустили семінарські заняття або лекції, мають можливість відпрацювати заборгованості під час консультацій, що проводяться викладачем, відповідно до графіку консультацій. Для отримання певної кількості балів здобувач має можливість усно відповісти на питання теми, за якою він має заборгованість або виконати індивідуальну роботу, що складається з завдань, визначених викладачем в кожному окремому випадку (в залежності від обсягу заборгованості).

Обов'язковою умовою при нарахуванні загальної кількості балів здобувачу є необхідність дотримання принципів політики доброчесності. Дотримання *академічної доброчесності* передбачає: самостійне виконання навчальних завдань, поточного та підсумкового контролю результатів навчання; посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права; надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації.

Якщо має місце виявлення випадків академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації, списування, обману з боку здобувачів встановлюється академічна відповідальність. До здобувачів застосовуються види відповідальності, передбачені частинами 6 та 7 статті 42 Закону України «Про освіту».

**Підсумковий контроль зі змістового модулю 1** проводиться після



вивчення теми № 4 у вигляді тестування (теми 1-4).

**Підсумковий контроль по змістовому модулю 2** проводиться після вивчення теми № 8 у вигляді контрольної роботи (теми 5-8 ).

**Схема формування оцінки.**

### Шкала оцінювання: національна та ECTS [8]

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
83-89	<b>B</b>	добре	
75-82	<b>C</b>		
68-74	<b>D</b>	задовільно	
60-67	<b>E</b>		
35-59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

**Розподіл балів за різними формами контролю для навчальної дисциплін [8]**

ДЛЯ ДЕННОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ		
<b>Поточний контроль (ПК)</b>		<b>Підсумковий контроль ЗАЛІК (З)/ ЕКЗАМЕН (Е)</b>
Аудиторна робота	Самостійна та індивідуальна робота	
<b>≤ 40</b>	<b>≤ 20</b>	
<b>≤ 60</b>		<b>≤ 40</b>
<b>Підсумкова оцінка у випадку заліку (П) = ПК+ З ≤ 100</b>		
<b>Підсумкова оцінка у випадку складання екзамену (П) = ПК+Е ≤ 100</b>		
ДЛЯ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ		
<b>Поточний контроль (ПК)</b>		<b>Підсумковий контроль ЗАЛІК (З)/ ЕКЗАМЕН (Е)</b>
Аудиторна робота	Самостійна та індивідуальна робота	
<b>≤ 20</b>	<b>≤ 40</b>	
<b>≤ 60</b>		<b>≤ 40</b>

Підсумкова оцінка у випадку заліку (П) = ПК+З ≤ 100

Підсумкова оцінка у випадку складання екзамену (П) = ПК+Е ≤ 100

**Підсумковий контроль (для денної та заочної форми навчання):**

Форма оцінювання	Максимальна кількість балів
Залік (2 теоретичних питання – по 10 балів, тестові завдання – 20 балів за 40 тестових завдань)	40

**Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна:**

*при вивченні дисципліни застосовується мультимедійне обладнання; графічні засоби; технічні засоби: звуко- і відеозаписи тощо.*

*Програмне забезпечення: Платформа Moodle, Zoom, PowerPoint, Microsoft Excel, Microsoft Word.*

**Інформаційне та методичне забезпечення навчальної дисципліни (рекомендовані джерела інформації)**

*Додаток 2 (оновлюється щорічно та/або в разі необхідності)*

Додаток 1.1.  
до Робочої програми з  
навчальної дисципліни

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор

ВНПЗ «Дніпровський  
гуманітарний університет»

**Тетяна АЛФЬОРОВА**

\_\_\_\_\_ .2024р.

**СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
КОМАНДОУТВОРЕННЯ**

(назва навчальної дисципліни)

Освітній  
ступінь

**бакалавр**

(назва ступеня вищої освіти)

Спеціальність

**241 «Готельно –  
ресторанна справа**

(шифр і назва)

на 2024 / 2025 навчальний рік

Форма

навчання

**денна**

Обсяг

**3** кредитів ЄКТС,

**90**

годин

Кафедра (-и)

**Туристичного та готельно-ресторанного бізнесу**

Курс

**III**

Групи

**ГР-2**

№ теми згідно з РПНД	Назва теми (згідно з РПНД)	Загальний обсяг годин	Аудиторна робота				Самостійна (індивідуальна)
			Всього	Лекції	Семінари	Практ. заняття	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>6 семестр</b>							
1.	Тема 1. Команда та сутність командоутворення	8	4	2	2		4
2.	Тема 2. Формування команди: я і моя роль в команді; Ролі в команді.	10	4	2		2	6
3.	Тема 3. Етапи формування команди.	12	4	2	2		8
4.	Тема 4. Комунікації в команді.	12	4	2	2		8
5.	Тема 5. Особливості лідерства в команді.	12	4	2		2	8
6.	Тема 6. Управління конфліктами в процесі командоутворення.	12	4	2		2	8
7.	Тема 7. Маніпуляції та їхня сутність.	12	4	2	2		8
8.	Тема 8. Маніпуляції в команді. Ефективна команда та маніпуляції (чи мотивація).	12	4	2		2	8

	Разом за семестр	90	32	16	8	8	58
--	------------------	----	----	----	---	---	----

Розглянуто на засіданні кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу 14.06.2024 р., протокол №10

**Завідувач кафедри**



(підпис)

**Т.В. Тесленко**

)

Додаток 1.2.  
до Робочої програми з  
навчальної дисципліни

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор

ВНПЗ «Дніпровський  
гуманітарний університет»

**Тетяна АЛФЬОРОВА**

\_\_\_\_\_ .2024р.

## КОМАНДОУТВОРЕННЯ

(назва навчальної дисципліни)

Освітній  
ступінь

**бакалавр**

(назва ступеня вищої освіти)

Спеціальність

**241 «Готельно –  
ресторанна справа**

(шифр і назва)

на 2024 / 2025 навчальний рік

Форма

навчання

**заочна**

Обсяг

**3** кредитів ЄКТС,

**90**

годин

Кафедра (-и)

Туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Курс

**III**

Групи

**ГР-2**

№ теми згідно з РПНД	Назва теми (згідно з РПНД)	Загальний обсяг годин	Аудиторна робота				Самостійна (індивідуальна)
			Всього	Лекції	Семінари	Практ. заняття	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>6 семестр</b>							
1.	Тема 1. Команда та сутність командування	10					10
2.	Тема 2. Формування команди: я і моя роль в команді; Ролі в команді.	12	2		2		10
3.	Тема 3. Етапи формування команди.	10					10
4.	Тема 4. Комунікації в команді.	12	2	2			10
5.	Тема 5. Особливості лідерства в команді.	12	2		2		10
6.	Тема 6. Управління конфліктами в процесі командування.	12	2			2	10
7.	Тема 7. Маніпуляції та їхня сутність.	12	2			2	10
8.	Тема 8. Маніпуляції в команді. Ефективна команда та маніпуляції (чи мотивація).	10					10
	<b>Разом за семестр</b>	90	10	2	4	4	80

Розглянуто на засіданні кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу 14.06.2024 р., протокол №10

**Завідувач кафедри**



\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Т.В. Тесленко**

Додаток 2  
до Робочої програми  
з навчальної  
дисципліни

## ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### КОМАНДОУТВОРЕННЯ

(назва навчальної дисципліни)

Освітній ступінь бакалавр Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа  
(назва ступеня вищої освіти) (шифр і назва)

на 2024/2025 навчальний рік

#### Основні нормативні акти:

1. Кодекс законів України про працю (зі змінами та доповненнями) Документ 322-08, чинний, поточна від 30.07.2023. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
2. Про колективні договори і угоди: Закон України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.
3. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>.
4. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>.
5. Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ). URL: <https://www.tourism.gov.ua>.
6. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp/>.

#### Підручники:

1. Стельмах Н.В., Іванова Т.М. Загальні основи тренінгової роботи. Підручник. Миколаїв: МНУ ім. В.О.Сухомлинського, 2019. 300 с.
2. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
3. Зливков В., Ліпінська С., Лукомська С. Сучасні тренінгові технології: інтегративний підхід. Київ.-Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2020. 210 с.
4. Мотиваційний менеджмент: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. К.: КНЕУ, 2018. 479 с.

**Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали:**

1. Яковлева-Мельник Н. Командоутворення: навчально-наочний посібник. Київ: Каравела, 2024. 147 с.
2. Романовський О., Шаполова В., Квасник О., Гура Т. Психологія тимбілдінгу: навч. посіб. Харків: «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/36676/1/Book\\_2017\\_Romanovskyi\\_Psykholohiia\\_tymbildynhu.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/36676/1/Book_2017_Romanovskyi_Psykholohiia_tymbildynhu.pdf).
3. Сергеева Т.В., Дорін Фестеу, Гейл Роунтрі. Лідерство і командна робота: навчальний посібник. Харків: ХНУБА, 2017. 124 с. URL: [http://startup.sumdu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/11/IDP\\_Leadership\\_ua\\_d.pdf](http://startup.sumdu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/11/IDP_Leadership_ua_d.pdf).
4. Мальська М.П. Управління персоналом у туризмі: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2019. 234 с.
5. Сукурова Н.М., Труш М.С., Гусева О. Ю., Воскобоева О. В. Економічна етика та командоутворення: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 150с.
6. Управління персоналом туристичного підприємства: методичні рекомендації до практичних занять / уклад. О. О. Стрижак. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 55 с.

#### **Монографії та інші наукові видання:**

1. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. 440 с.
2. Джинджоян В.В., Саленко А.С., Сазонець І.Л. Соціальні детермінанти розвитку сфери послуг в концепції формування постіндустріального суспільства: монографія. Рівне. Волин. обереги, 2021. 160 с.
3. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття / Пер. з англ. Т. Літенської.К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
4. Брич, В., Борисяк, О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.
5. Доронін А., Михайленко Д., Доронін С. Розвиток професійної мобільності управлінського персоналу : монографія. Харків: Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського, 2021. 288 с.

#### **Інші джерела:**

1. Яковлева-Мельник Н.Г., Сологуб Х.Ю., Командоутворення як ефективний інструмент управління персоналом. International scientific – practical conference science and practice: topical and perspectives 14 May 2024-15 May 2024. Išleido Lietuvos sporto Universitetas, Sporto g. 6, LT-44221 Kaunas. P.116.
2. Тесленко Т. В., Лісний Д. В. Підходи до менеджменту персоналу в структурних підрозділах інфраструктури туризму. Міжнародна науково-практична інтернет-конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики» : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків . Колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2022. С. 44-46.



3. Яковлева-Мельник Н.Г. Командоутворення в сфері туризму та гостинності. Збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції з економічних та гуманітарних питань. У 2-х томах. Т. II. Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2024. 291 с. С.137-139.
4. Гакова М.В. Рівні управлінського впливу в контексті регулювання поведінкових подій персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Фаховий збірник наукових праць Національного авіаційного університету «Проблеми системного підходу в економіці». 2019. Вип. 3 (71). Ч.1. С. 172-178. URL: [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3\\_71\\_1\\_2019\\_ukr/25.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_1_2019_ukr/25.pdf).
5. Баб'як О.В., Сазонець І.Л. Міжнародні організації: сутність, функції та канали комунікації з національними урядами. Інвестиції: практика та досвід. 2023, № 12, с.
6. Яковлева-Мельник Н.Г. Маркетинговий менеджмент як інструмент залучення прямих іноземних інвестицій. Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у міжнародний науково-інноваційний простір: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених, секція «Перспективні напрями розвитку менеджменту та туризму» (Запоріжжя, 13-14 травня 2021 р.). Запоріжжя: Вид-во Хортицької національної академії, 2021. Т.2. С. 274-275.
7. Джинджоян В.В., Бережна К.О. Вирішення кризових проявів в сфері гостинності управлінськими важелями. *Materials of IV International Scientific and Practical Conference «Modern science: innovations and prospects»* (Stockholm, Sweden, 10-12 January 2022). С. 788-792.
8. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. Проблеми економіки. 2021. № 1 (47). С. 72-77. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-72-77>.
9. Тесленко Т. В., Ходак О. В. Філософське значення культурного туризму у контексті формування національної ідентичності. Туристичний бренд як фактор формування позитивного іміджу України на світовому ринку : *Зб. матер. II Всеукр. наук.-практ. інтернет конф. (Львів, 20 лютого 2020 р.)*. Міністерство освіти і науки України, Львівський інститут економіки і туризму. Львів : ЛІЕТ, 2020. С. 294-296.
10. Тесленко Т. В., Сазонець І. Л. Феномен волонтерства в Україні та вплив на його розвиток міжнародних організацій. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції викладачів, молодих вчених і студентів*, Дніпро, 18 травня 2021 р. Дніпро: ДГУ, 2021. С. 190-192
11. Яковлева-Мельник Н.Г., Бігун О.В. Соціально-психологічні науки в підготовці аніматорів готельно-ресторанних закладів, як фахівців соціокультурного сервісу. *Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference «The philosophical and attitudinal underpinning of scientific methods»*, April 03 – 04, 2023 Lublin, Poland by the «InterSci». 93 p. P.77-80.

### **Інтернет-ресурси:**

1. Офіційний сайт Національної бібліотеки ім. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
2. Наукова електронна бібліотека періодичних видань НАН України. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/>.
3. Докладніше про тимблдинг. URL: <https://bragarnik.com/shcho-take-timbildynh>.
4. Вправи для тимблдингу. URL: <https://naurok.com.ua/post/6-vprav-dlya-timbildingu>.
5. Вісім стилів лідерства. URL: <https://ikigaitest.com/uk/8-%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%96%D0%B2-%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0/>.
6. Навчально-інформаційний портал. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=287238>.
7. ПВНЗ Дніпровський гуманітарний університет. Положення про організацію освітнього процесу. URL: [https://dgu.edu.ua/files/images/documents/nmv/poloj\\_opp\\_2023%2B.pdf](https://dgu.edu.ua/files/images/documents/nmv/poloj_opp_2023%2B.pdf).

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу 14.06.2024 р., протокол №10

Завідувач кафедри



(підпис)

Т.В. Тесленко

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД  
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

**КАФЕДРА ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО  
БІЗНЕСУ**

**ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ)  
ЗАНЯТЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**КОМАНДОУТВОРЕННЯ**

(назва навчальної дисципліни)

Освітній ступінь

**бакалавр**

(назва ступеня вищої освіти – бакалавр або магістр)

Спеціальність

**241 Готельно-ресторанна справа**

(шифр і назва)

Освітня програма

**Готельно-ресторанна справа**

(назва, дата і № наказу про затвердження ОП)

**наказ № 34-02 від 25.04.2024 р.**

Форма навчання

**денна**

(денна/заочна)

у 2024/2025 навчальному році

Плани семінарських  
(практичних)занять  
обговорені та схвалені на  
засіданні кафедри  
протокол від 14.06.2024 р. № 10



**Завідувач кафедри  
Тетяна ТЕСЛЕНКО**

**Дніпро – 2024**

Командоутворення // Плани семінарських (практичних) занять для денної/заочної форми навчання. Дніпро: ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2024р. 17 с.

**РОЗРОБНИК(-И):**

Яковлева-Мельник Н.Г. ст.викладач кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

## **ТЕМА 1. Команда та сутність командоутворення**

*Семінарське заняття №1–(2 год.)*

### **План**

1. Поняття «команда» та її сутність.
2. Командоутворення як процес та його переваги.
3. Функції та задачі командоутворення.
4. Команда та група.

**Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:**  
*«команда», «група», «колектив», «командоутворення», «групова динаміка», «самореалізація», «особистий розвиток», «проект».*

**Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:**

- розуміння категорій «колектив» та «команда»;
- набуття знань щодо процесу створення команди;
- набуття здатності виокремлювати основні проблемні місця створення команди;
- функції та задачі командоутворення;
- види командоутворення.

### **Завдання для самостійної роботи до Теми 1:**

1. Відмінності понять «команда» та група.
2. Сутність та цілі процесу командоутворення.
3. Ознаки команди як соціальної групи.
4. Види процесу командоутворення.
5. В яких випадках потрібен процес командоутворення.
6. Позитивні наслідки процесу командоутворення.
7. Негативні наслідки процесу командоутворення.

### **Індивідуальні завдання до Теми 1:**

**Завдання 1.** *Особливості процесу командоутворення компаній-світових лідерів.*

Підготуйте інформацію про 1-2 компанії, що успішно реалізують проекти, їх досвід створення команд проектів за такою структурою:

- назва компанії;
- статистика – кількість команд, проектів; приклади реалізації проектів (цей пункт необов'язковий – за умови наявності інформації);

- ключові фактори успіху (розподіл обов'язків, можливість відпочинку, мотивація і т.п.).
- що з наведених факторів, досвіду інших компаній, ви можете рекомендувати, або використовуєте для створення своєї команди.

## **ТЕМА 2. Формування команди: я и моя роль в команді; ролі в команді.**

### ***Практичне заняття №1–(2 год.)***

#### **План**

1. Теорія спіральної (інтегральної) динаміки.
2. Самоменеджмент: функції та задачі.
3. Цілі та планування.
4. Ролі в команді.

#### **Завдання для самостійної роботи до Теми 2:**

1. Сутність теорії спіральної (інтегральної) динаміки.
2. Задачі та функції самоменеджменту.
3. Фонд часу та його складові.
4. Критерії відбору цілей.
5. Правила постановки цілей.
6. Інструменти визначення ролі особистості в команді.
7. Групи та типи ролей за теорією Р.Белбіна.

#### **Індивідуальні завдання до Теми 2:**

##### **Завдання 1. Заповніть баланс свого часу.**

<b>МІЙ БАЛАНС ЧАСУ (ТИЖДЕНЬ)</b>		
СОН		
ЇЖА		
Душ, одягання і т.п.		
Робота		
Перегляд відео, інтернет		
Дорога		
Навчання, читання		

Спілкування з друзями		
Спілкування з родиною		
Хобі		
Втрати часу: очікування транспорту, наради і т.п.		

**Завдання 2.** Розподіліть ролі за Р.Белбіном для наступних проектів:  
*Проблеми формування команди.*

(Ми пам'ятаємо, що три особи – це вже команда, а ролей – 8. Можливо, для деяких проектів, не потрібні всі 8, але є ті – без яких реалізація проекту – неможлива.

Тому, ви зазначаєте тільки ті ролі, що на вашу думку необхідні)

- 1) Проект 1: вирішення проблем інформаційної безпеки готельно-ресторанного комплексу спрямоване на захист інформаційно-технологічного середовища (клієнтської бази) від несанкціонованого доступу;
- 2) Проект 2: створення нового продукту – надання послуг в ресторані людям з обмеженими можливостями.

**Завдання 3. Команда та її головні функції.**

Виконати тестові завдання до теми 2 в Moodle.

**ТЕМА 3. Етапи формування команди.**

*Семінарське заняття №2–(2 год.)*

### **План**

1. Процесуальна схема формування команди.
2. Етапи формування команди.
3. Діагностика визначення проходження етапу формування команди.

**Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:**

*«етапи розвитку команди», «процеси формування команди», «управлінські рішення на різних етапах формування», «ефективна команда», «незріла команда», «розформована команда».*

**Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:**

*- розуміння необхідності гнучкості організаційної системи в процесі*

становлення;

- набуття вмінь діагностики етапів розвитку команди;
- розуміння необхідності диференціації прийняття рішень, в залежності від етапу розвитку команди;
- набуття вмінь застосовувати мотиваційні інструменти для підвищення ефективності організаційної системи.

### Завдання для самостійної роботи до Теми 3:

1. Основні етапи процесуальної схеми формування команди.
2. Стратегія та місія підприємства.
3. Основні дії, що відбуваються на другому етапі формування команди.
4. В якому випадку відбувається розпуск команди.
5. Основні задачі лідера на першому етапі – незрілої команди.
6. Дії лідера, що допомагають пройти етап штурму.
7. Характерні дії учасників команди на четвертому етапі.

### Індивідуальні завдання до Теми 3:

**Завдання 1.** Вам представлені результати тестування трьох команд. Визначте, на якому етапі розвитку знаходяться команди, за результатами опитування. Обґрунтуйте.

Наприклад: Команда номер 6 знаходиться на 3 етапі розвитку – рівень надання зворотного зв'язку в команді середній – 3 бали, ієрархія в команді присутня (оцінка її відсутності – 2 бали), учасники команди не завжди мають можливість розвивати та свої професійні навички і т.д.

Команда №1

		1	2	3	4	5
1	Всі члени команди: знають, для досягнення якої мети здійснюється проект; усвідомлюють важливість командного підходу; виконують конкретні функції і роблять максимум можливого, щоб домогтися результатів; володіють навичками «зворотного зв'язку» і своєчасно один одному його надають		+			
2	Команда не заснована на ієрархії, кожен член команди усвідомлює, що він – повноцінна одиниця і його внесок у загальну справу оцінюється відповідним чином			+		
3	При необхідності всі члени команди мають можливість навчатися і розвивати свої професійні якості	+				
4	Члени команди надають один одному необхідну підтримку і відчувають відповідальність за результат роботи всієї команди			+		
5	Кожен член команди усвідомлює, що, досягаючи загальних цілей, він реалізовує і свої особисті цілі			+		
6	У всіх членів команди достатньо високий рівень мотивації		+			

Команда №2



		1	2	3	4	5
1	Всі члени команди: знають, для досягнення якої мети здійснюється проект; усвідомлюють важливість командного підходу; виконують конкретні функції і роблять максимум можливого, щоб домогтися результатів; володіють навичками «зворотного зв'язку» і своєчасно один одному його надають				+	
2	Команда не заснована на ієрархії, кожен член команди усвідомлює, що він – повноцінна одиниця і його внесок у загальну справу оцінюється відповідним чином					+
3	При необхідності всі члени команди мають можливість навчатися і розвивати свої професійні якості					+
4	Члени команди надають один одному необхідну підтримку і відчують відповідальність за результат роботи всієї команди					+
5	Кожен член команди усвідомлює, що, досягаючи загальних цілей, він реалізовує і свої особисті цілі				+	
6	У всіх членів команди достатньо високий рівень мотивації					+

### Команда №3

		1	2	3	4	5
1	Всі члени команди: знають, для досягнення якої мети здійснюється проект; усвідомлюють важливість командного підходу; виконують конкретні функції і роблять максимум можливого, щоб домогтися результатів; володіють навичками «зворотного зв'язку» і своєчасно один одному його надають	+				
2	Команда не заснована на ієрархії, кожен член команди усвідомлює, що він – повноцінна одиниця і його внесок у загальну справу оцінюється відповідним чином	+				
3	При необхідності всі члени команди мають можливість навчатися і розвивати свої професійні якості		+			
4	Члени команди надають один одному необхідну підтримку і відчують відповідальність за результат роботи всієї команди	+				
5	Кожен член команди усвідомлює, що, досягаючи загальних цілей, він реалізовує і свої особисті цілі	+				
6	У всіх членів команди достатньо високий рівень мотивації	+				

### Завдання 2. Етапи формування команди.

Виконати тестові завдання до теми 3 в Moodle.

## ТЕМА 4. Комунікації в команді

*Семінарське заняття №3–(2 год.)*

### План

1. Сутність та види комунікацій.
2. Комунікаційні мережі та їх ефективність.

### 3. Основні правила ефективної комунікації.

**Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:**  
«комунікаційний процес», «учасники комунікаційного процесу», «кодування», «мета комунікаційного процесу», «комунікаційні мережі», «ефективні комунікаційні мережі».

### Завдання для самостійної роботи до Теми 4:

1. Сутність і мета комунікаційного процесу.
2. Види комунікацій.
3. Централізовані комунікаційні мережі: особливості, недоліки, переваги.
4. Децентралізовані комунікаційні мережі: особливості, недоліки, переваги.
5. Закриті та відкриті комунікаційні мережі.
6. Принципи налаштування ефективних комунікацій в команді.
7. Матриця команди.
8. Закон зниження інтелекту аудиторії зі збільшенням її чисельності.
9. Закон прискореного поширення негативної інформації.
10. Закон спотворення інформації.
11. Закон емоційної афіліації («зараження»).
12. Закон довіри до зрозумілих висловлювань.

### Індивідуальні завдання до Теми 4:

#### Завдання 1. Комунікаційні мережі та їх ефективність.

Заповніть таблицю (висока, середня, низька) та зобразіть схематично зазначені схеми комунікаційних мереж.

Критерій Тип мережі	1.Ланцюг	2.Колесо	3.Коло	4.Ланцюг Х
Швидкість				
Точність				
Задоволеність учасників				

команди				
---------	--	--	--	--

**Завдання 2.** *Створення ефективної комунікативної мережі в команді.*

Створити проект комунікаційної мережі вашої команди (5-8 осіб) щодо впровадження проекту в туристичному чи готельно-ресторанному бізнесі з урахуванням типів особистостей та ролей в команді.

Результати роботи подаються у вигляді короткого коментаря щодо проекту, характеристики учасників команди та графічного зображення комунікаційної мережі.

**Завдання 3.** *Підсумкове тестування 1 модуль.*

Виконати тестові завдання до тем 1-4 в Moodle.

**ТЕМА 5. Особливості лідерства в команді.**

*Практичне заняття №2–(2 год.)*

### **План**

1. Теорії формування лідерства.
2. Стилi управління.
3. Лідерство в команді.

**Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:**  
«лідер», «адміністратор», «менеджер», «мистецтво лідерства», «стилi управління», «лідерський потенціал».

**Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:**

- розуміння сутності категорій: «лідер», «делегування», «децентралізація», «бюрократія», «керівник-лідер»;
- набуття вмінь визначати стиль лідерства;
- набуття здатності приймати рішення за певним стилем управління;
- розуміння різниці між лідерством та управлінням;
- набуття вмінь застосування ситуаційного підходу в управлінні командою.

**Завдання для самостійної роботи до Теми 5:**

1. Лідер. Лідер в групі.

2. Теорії формування лідерства.
3. Авторитарний стиль управління: особливості, переваги, недоліки.
4. Демократичний стиль управління: особливості, переваги, недоліки.
5. Ліберальний стиль управління: особливості, переваги, недоліки.
6. Формальний, неформальний, соціометричний лідер.
7. Лідер чи керівник.

### **Завдання до Теми 5:**

**Завдання 1.** *Оцінка рівня готовності до самомотивації, мотивація до успіху.*

- 1) заповнити анкету «Оцінка рівня готовності до саморозвитку» (методика В.І.Зверєвої, Н.В.Немової). Зробити висновки. Обговорення результатів. Пропозиції;
- 2) опрацювати методичку «Діагностика мотивації до успіху» (Т.Елерс). Дати відповіді на питання за методикою. Зробити висновки. Обговорення результатів. Пропозиції.

**Завдання 2.** *Лідер, менеджер, адміністратор.*

До заповніть таблицю:

параметри	Адміністратор	Менеджер	Лідер
Ключове завдання	Управління кадрами	Менеджмент людських ресурсів	
Співробітники	підлегли		
Група	трудоий колектив		
Прийняття рішень			
Інструменти впливу, мотивація			
Ключові дії	Контроль, розподіл завдань		
Відповідальність	Адміністративна	Фінансова	Соціальна

**Завдання 3.** *Лідер в команді.*

Виконати тестові завдання до теми 5 в Moodle.

**ТЕМА 6. Управління конфліктами в процесі командоутворення.**

*Практичне заняття №3–(2 год.)*

**План**

1. Модель поведінки – конфлікт.
2. Види конфліктів та стадії розвитку.
3. Управління конфліктами в команді.

**Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:**  
«конфлікт», «емоції», «конфлікт ролей», «управління конфліктами», «поведінка в конфлікті», «медіація».

**Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:**

- розуміння механізму процесу конфлікту;
- набуття вмінь розпізнання ранніх ознак конфлікту;
- розуміння та набуття здатності застосовувати алгоритм розв'язання конфлікту;
- розуміння процесу конфлікту та його наслідків.

**Завдання для самостійної роботи до Теми 6:**

1. Конфлікт та його мета.
2. Причини конфлікту.
3. Типи та види конфліктів.
4. Сутність моделі Айсберг.
5. Стадії розвитку соціального конфлікту.
6. Вербальні та невербальні ознаки конфлікту.
7. Моделі та алгоритм розв'язання конфліктної ситуації.

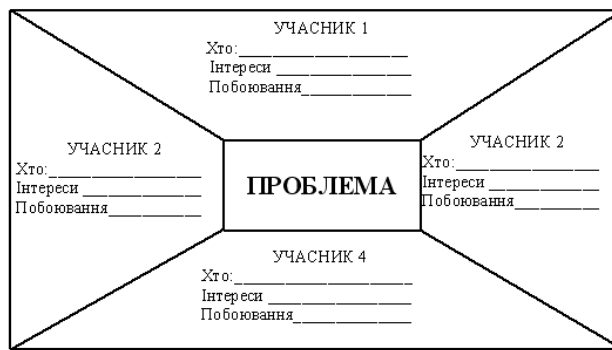
**Індивідуальні завдання до Теми 6:**

**Завдання 1. Управління конфліктами.**

**Ситуація:**

Адміністратор вже вкотре просить офіціанта залишитися на додаткову зміну через те, що частина персоналу хворіє. Офіціант не може залишитися, бо в нього накопичилося багато різних справ. Адміністратор натякає на проблеми через відмову.

Заповніть карту конфлікту, та запропонуйте вирішення даної ситуації, або варіанти його уникнення.



## **Завдання 2. Рольова гра «Конфлікт».**

Методика проведення рольової гри «Конфлікт» Мета виконання завдання. Формування у студентів навиків оцінки конфліктної ситуації на основі використання спеціальних методик і вмінь приймати адекватні рішення щодо врегулювання конфлікту.

Порядок проведення гри. Ігрові групи по 4 особи. В кожній групі 2 учасники грають роль конфлікуючих, 1 – роль менеджера і 1 медіатора (під час гри студенти повинні помінятися ролями).

Конфлікуючий – визначає предмет конфлікту і напрямок конфліктної взаємодії, який вони повинні розіграти (напрямок конфліктної взаємодії не повинні знати інші учасники гри);

- менеджеру і медіатору – повідомляється предмет конфлікту і дається рольова установка щодо оцінки глибини конфлікту між умовними конфлікуючими сторонами (методом переговорів з ними, спостереженням за їх поведінкою, спираючись на тестові позиції), і прийняття рішення щодо вирішення конфлікту.

На підготовку до ігрової взаємодії учасникам надається 5 хвилин. На ігрову взаємодію відводиться 10-15 хвилин. В кінці інсценізації обговорюється представлена ігрова ситуація.

Приклади ігрових ситуацій

1. Конфлікт щодо постійного запізнення на роботу одного з учасників команди.
2. Конфлікт щодо поширення неправдивих чуток про одного з учасників команди.
3. Конфлікт щодо термінів відпустки, які в працівників співпадають, а це суперечить організації виробничого процесу.

## **Завдання 3. Конфлікти в команді.**

Виконати тестові завдання до теми 6 в Moodle.

## **ТЕМА 7. Маніпуляції та їхня сутність.**

## План

1. Маніпуляції та їхня сутність.
2. Види та прийоми маніпуляцій.
3. Алгоритми протидії маніпуляціям.

**Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:**  
«маніпуляція», «страх», «провина», «управління жертвами», «негативне підкріплення», «активна маніпуляція», «пасивна маніпуляція».


### Завдання для самостійної роботи до Теми 7:


1. Маніпуляція: визначення та ознаки.
2. Маніпуляція: учасники процесу.
3. Маніпуляція в «інформаційному» суспільстві.
4. Маніпуляція, ЗМІ, Інтернет.
5. «Свідома» та «несвідома» маніпуляції.
6. Методи та прийоми маніпулювання свідомістю та поведінкою.
7. Технології та техніки виявлення та протидії маніпуляції.

### Індивідуальні завдання до Теми 7:

#### Завдання 1. Виявлення маніпуляції.

*Якщо конфлікт не вирішується, людина закривається емоційно.  
Це впливає на ініціативність, бажання працювати, сприйняття чужих ідей.  
Людина все більше закривається і з повноцінного співробітника перетворюється на  
того, хто бачить усе через призму негативу.*

 **Ситуація 1 :**  
Керівник готелю Макс дає своїй команді завдання розробити та представити до обговорення новий проект, що буде направлений на розміщення в закладі людей з обмеженими можливостями.

 Один із учасників команди - Сергій, у відповідь відмахується:  
«Знову ви там щось з головним офісом вигадали! Нам зараз відкриття літнього сезону набагато важливіше!».

**ПИТАННЯ:** Як відповісти на такий «випад» щоб зберегти робочий клімат в команді ?  
Який вид маніпуляції спробував застосувати Сергій?

**Рекомендації до ситуації** **Показуйте межі !!!**

1. Спочатку потрібно озвучити свої почуття та емоції.
2. Потім слід додати факти.
3. Має сенс додати прохання в кінці, щоб людина знала, що ви хочете від неї.

#### Завдання 2. Протидія маніпуляції.



Георгій, отримує завдання від керівника проекту Ярослава – скласти нове меню для людей з певними фізичними обмеженнями. Ярослав перевіряє результат.

І, як і завжди, знаходить пункти, що потребують корегування.



Вкотре, Георгій отримав зауваження до своєї роботи, та відповів керівникові:

«Помилки?! Так візьми і виправи!».

**ПИТАННЯ: Що доцільно відповісти Георгію на місці Ярослава?  
Який вид маніпуляції спробувала застосувати Георгій?**

Рекомендації до ситуації

**Покажіть наслідки !!!**

1. Перевірте емоцію.
2. Потім, слід додати факти.
3. Важливо показувати як саме шкодить ситуація.

### Завдання 3.

#### Завдання творчого характеру:

Практичне заняття носитиме творчий характер.

Для виконання завдання необхідно обрати будь-який приклад маніпуляції із відомих кінофільмів, літературних творів і навіть мультфільмів.

1. Опишіть ситуацію (коротко).
2. Пояснити:
  - В чому саме полягає маніпулятивний вплив?
  - Хто є жертвою маніпуляції?
  - Хто є маніпулятором (чи маніпуляторами)?
  - Яку ціль переслідує маніпулятор?
  - Які інструменти маніпулювання були використані (продемонструвати це відповідними словами, фразами, поведінкою із обраного прикладу)?
3. Пояснити: в який спосіб можна захиститися від подібного маніпулятивного впливу.

## ТЕМА 8. Маніпуляції в команді. Ефективна команда та маніпуляції (чи мотивація).

### *Практичне заняття №4–(2год.)*

1. Маніпуляції в команді та протидія.
2. Мотиваційні чинники.
3. Стратегія мотивації.



**Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:**  
«маніпуляція в команді», «мотивація», «стратегія мотивації», «корпоративна культура», «цінності організації».

**Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:**

- виявлення використання маніпуляцій в командній роботі;
- набуття вмінь протидії маніпуляціям;
- розуміння та набуття здатності розрізняти маніпуляцію та мотивацію;
- розуміння сутності та принципів мотиваційних процесів;
- набуття вмінь побудови стратегії мотивації.

**Завдання для самостійної роботи до Теми 8:**

1. Як уникнути маніпуляцій в командній роботі.
2. Сутність мотивації.
3. В чому різниця мотивації та маніпуляції.
4. Приклади мотивації зовнішньої та внутрішньої.
5. Корпоративна культура як елемент мотивації.
6. Типи корпоративної культури.
7. Критерії оцінки ефективності корпоративної культури та ознаки команди.

**Індивідуальні завдання до Теми 8:**

**Завдання 1.** *Корпоративна культура, як чинник мотивації.*

Підготуйте презентацію  
«Стратегія мотивації та корпоративна культура мого майбутнього готельно-ресторанного закладу (кав'ярні, кафе і т.п.).»

**Завдання 2.** *Тестування зі змістовного модуля II.*

Виконати тестові завдання до тем 5-8 в Moodle.

## **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

**Рекомендована література до Теми 1:**

Основні нормативні акти [1,2, 3]  
Підручники [1, 2]  
Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [1, 3, 6, 7]  
Монографії та інші наукові видання [1, 2, 3]  
Інші джерела [1, 2, 3, 5, 6, 7]  
Інтернет-ресурси [1, 2, 6, 7]

#### **Рекомендована література до Теми 2:**

Основні нормативні акти [2-6]  
Підручники [1, 4]  
Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [1, 2, 4, 6]  
Монографії та інші наукові видання [2, 3]  
Інші джерела [1-4, 7-11]  
Інтернет-ресурси [1-7]

#### **Рекомендована література до Теми 3:**

Основні нормативні акти [1-3, 6]  
Підручники [1, 4]  
Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [1, 3, 5, 6, 7]  
Монографії та інші наукові видання [1, 3,4]  
Інші джерела [1-3, 8, 9]  
Інтернет-ресурси [1, 2, 5-7]

#### **Рекомендована література до Теми 4:**

Основні нормативні акти [1, 2, 4]  
Підручники [1, 4]  
Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [1, 3, 5-7]  
Монографії та інші наукові видання [2, 3, 4]  
Інші джерела [1-5]  
Інтернет-ресурси [1-5]

#### **Рекомендована література до Теми 5:**

Основні нормативні акти [1, 2, 3, 6]  
Підручники [1, 3, 4]  
Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [1, 3, 5, 6-8]  
Монографії та інші наукові видання [1-5]  
Інші джерела [1, 2, 3, 6, 9]  
Інтернет-ресурси [4, 5, 6]

#### **Рекомендована література до Теми 6:**

Основні нормативні акти [2-6]  
Підручники [1,4]  
Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [1-3, 5-7]  
Монографії та інші наукові видання [1, 2, 3]

Інші джерела [1, 6, 8, 9]  
Інтернет-ресурси [1, 2, 5-7]

**Рекомендована література до Теми 7:**

Основні нормативні акти [1-3, 5, 6]  
Підручники [1, 4]  
Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [2, 3]  
Монографії та інші наукові видання [1, 3, 6, 8]  
Інші джерела [1-7]  
Інтернет-ресурси [1, 2, 5-7]

**Рекомендована література до Теми 8:**

Основні нормативні акти [2, 3]  
Підручники [2-4]  
Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [2, 4, 5, 8]  
Монографії та інші наукові видання [1,3, 4]  
Інші джерела [4, 5]  
Інтернет-ресурси [1-7]

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Визначити сутність категорій: команда, група, колектив, мала команда.
2. Визначити відмінності команди і колективу, команди і колективу.
3. Визначити основні характеристики «команди», «малої команди».
4. Оцінити основні види груп залежно від рівня розвитку групової активності.
5. Основні принципи роботи команди.
6. Засоби формування команди.
7. Визначення цілей формування команди.
8. Прийняття рішення про лідерство в команді.
9. Підбір членів команди. Визначення ролі в команді.
10. Налагодження комунікативних зав'язків між членами команди.
11. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди.
12. Розвиток командної взаємодії.
13. Якісна комунікація. Вороги успішної команди.
14. Колективне виконання роботи.
15. Колективна відповідальність.
16. Значення швидкості прийняття рішень в команді.
17. Гнучка організаційна система.
18. Посилення значення спеціалізації і, як наслідок, необхідність підвищення якості взаємодії.
19. Налагодження комунікативних зав'язків між членами команди.
20. Необхідність високонадійних систем відбору, підготовки, адаптації, розвитку та стабілізації персоналу.
21. Грошова і негрошова мотивація.
22. Зростання конкуренції на ринку праці.
23. Модель неформального розподілу впливу і влади.
24. Пасивна, або непрямая агресія.
25. Конфліктна стадія групового розвитку.
26. Цільові стратегії в конфліктній ситуації (концепція К. Томаса) і відповідні їм поведінкові моделі.
27. Взаємодія членів підгрупи зі своїм представником.
28. Виділення загальних позицій групи; позицій, за якими при наявності розбіжностей можливість інтеграції досить очевидна; взаємовиключних позицій (проводиться провідним в контакті з групою).
29. Відповідальність і влада.
30. Процедура прийняття рішень. Факт прийняття кожним членом команди особистої відповідальності за груповий процес і результат.
31. Принцип й процедура розв'язання конфліктних ситуацій.
32. Основні перепони формування командного потенціалу.
33. Домінування особистих відносин над професійними.
34. Контроль та розподіл повноважень у групі.
35. Децентралізація та делегування повноважень.

36. Методи підвищення відповідальності співробітників.
37. Користь підприємницького відношення до роботи.
38. Система стимулювання розвитку лідерів в організації.
39. Лідерство. Управлінське лідерство.
40. Формування робочих груп і команд. Побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин.
41. Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень.
42. Закон прогресивного зростання нетерпіння слухачів.
43. Закон зниження інтелекту аудиторії зі збільшенням її чисельності.
44. Закон прискореного поширення негативної інформації.
45. Закон спотворення інформації.
46. Закон емоційної афіліації («зараження»).
47. Закон довіри до зрозумілих висловлювань.
48. Комунікаційні техніки для результативних ділових взаємин.
49. Процес та методи прийняття управлінських рішень. виробітку і постановку мети.
50. Контроль за виконанням рішень.
51. Побудова ефективної комунікації в організації.
52. Формування робочих груп і команд. Побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин.
53. Моніторинг та оцінка команди.
54. Розробка показників для моніторингу ефективності команди.
55. Розробка та підтримка плану управління ефективністю та планів моніторингу і оцінки команди.
56. Критерії (індикатори) необхідності вивчення корпоративної культури.
57. Оцінка управлінських навичок.
58. Методи діагностики: тестування, анкетування, опитування, виявлення соціально-психологічного клімату.
59. Управлінські команди в системі управління організацією.
60. Система управління в сучасних організаціях.