

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

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

**КАФЕДРА ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Ректор ВНПЗ «Дніпровський  
гуманітарний університет»

**Олег КИРИЧЕНКО**

..... 2022р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА 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 № 39-02 від 01.06.2022 р.**

Статус навчальної дисципліни **вибіркова**

(обов'язкова або вибіркова)

Мова навчання: **українська**

**Дніпро – 2022**

Назва навчальної дисципліни // Робоча програма навчальної дисципліни. –  
Дніпро : ВВПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2022. 17 с.

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

Розглянуто на засіданні кафедри \_туристичного та готельно-ресторанного бізнесу  
14.06.2022р., протокол № 9

Схвалено Вченою радою університету, рекомендовано для використання в  
освітньому процесі протягом 5 років. 30.08. 2022р., протокол №1.

**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**

### **Змістовний модуль I. Формування команди та командна робота.**

#### **ТЕМА 1. Групова динаміка та комунікації.**

Сутність, значення поняття «групова динаміка». Відмінності команди і колективу, команди і малої групи. Основні характеристики команди. Основні види груп залежно від рівня розвитку групової активності. Основні принципи роботи команди. Характеристика етапів формування команди. Методики командоутворення. Засоби формування згуртованої команди. Методика проведення тимбілдінг-тренінгів. Проблемні місця створення команд. Динаміка групового розвитку. Групова динаміка. Сукупність внутрішньогрупових соціальнопсихологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності малої групи і його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад. Крива командної ефективності.

#### **ТЕМА 2. Команда та її головні функції. Тимбілдинг та командна робота.**

Формування команди. Основні принципи команди: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність. Етапи формування команди. Визначення цілей формування команди. Прийняття рішення про лідерство в команді. Підбір членів команди. Налагодження комунікативних зв'язків між членами команди. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди. Розвиток командної взаємодії. Перетворення групи людей у команду. Завдання лідера. Ефект синергії. Ефективна команда. Дії, спрямовані на створення міцної команди та покращення її ефективності. Team Development і Team Building.

Складові процесу командоутворення. Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills). Формування командного духу (team spirit). Формування команди (teambuilding). Контроль членами колективу власного ставлення до роботи, зусиль і вчинків. Атмосфера в колективі. Якісна комунікація. Вороги успішної команди. Добровільність входження в команду. Колективне виконання роботи. Колективна відповідальність.

### **ТЕМА 3. Суперництво і співпраця в командоутворенні.**

Необхідність підвищення швидкості прийняття рішень. Забезпечення більшої гнучкості організаційної структури. Зростання складності діяльності. Посилення значення спеціалізації і, як наслідок, необхідність підвищення якості взаємодії. Зростання конкуренції на ринку праці. Необхідність високонадійних систем відбору, підготовки, адаптації, розвитку та стабілізації персоналу. Зростання значення негрошовій мотивації, розвиток теорії залученого менеджменту. Збільшення навантаження (інформаційної, емоційної, фізичної), що призводить до необхідності розвитку системи дублювання, взаємодопомоги та взаємозамінності. Формування. Прийняття відповідальності та укладення контракту. Досягнення і звершення. Командні ролі, наявність яких забезпечує максимальну ефективність спільної діяльності, а саме: робоча бджола, генератор ідей, постачальник, керівник, мотиватор, аналітик, натхненник, контролер.

### **ТЕМА 4. Управління конфліктами в процесі командоутворення**

Конфліктні стадії розвитку. Критична маса фактів, що свідчать про недостатню ефективність функціонування злагоди в команді. Модель неформального розподілу впливу і влади. Пасивна, або непрямая агресія. Конфліктна стадія групового розвитку. Цільові стратегії в конфліктній ситуації (концепція К. Томаса) і відповідні їм поведінкові моделі. Питання на зміст і уточнення. Взаємодія членів підгрупи зі своїм представником. Груповий варіант техніки Інкауентер. Обговорення в підгрупах представлених проектів. Презентація результатів обговорення. Підведення проміжних підсумків. Виділення загальних позицій; позицій, за якими при наявності розбіжностей можливість інтеграції досить очевидна; взаємовиключних позицій (проводиться провідним в контакт з групою). Робота з вирішення виявлених протиріч. Фіксація результатів і вибір комітету для підготовки остаточного проекту контракту. Критерії оцінки ефективності зворотного зв'язку. Визначення місії команди і короткий виклад командного бачення. Розподіл формальних і неформальних владних повноважень і відповідальності в команді. Відповідальність і влада. Процедура прийняття рішень. Факт прийняття кожним членом команди особистої відповідальності за груповий процес і результат. Принцип й процедура розв'язання конфліктних ситуацій. Розподіл дивідендів, отриманих в результаті роботи команди між її учасниками. Результати роботи. Фліпчарт і копії результатів.

## **Змістовний модуль II. Ефективність команди та фактори впливу на**

## ефективність

### **ТЕМА 5. Розвиток командного потенціалу та мотивація працівників.**

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. Мотивуючий вплив на співробітників. Підвищення ефективності праці. Бюрократична ієрархічність. Розвиток лідерського потенціалу. Ставка на розвиток ключових співробітників, а відтак і лідерського потенціалу, на всіх рівнях компанії. Система стимулювання розвитку лідерів в організації. Безперервне практичне навчання всіх сьогоdnішніх та майбутніх лідерів шляхом залучення їх до набору та оцінки персоналу, оцінки та кар'єрного просування співробітників. Розвиток людського потенціалу та виховання майбутніх лідерів. Підхід з позицій особистих якостей. Підхід з позицій поведінки. Ситуаційний підхід. Лідерство. 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. Професійне мислення керівника-лідера.

### **ТЕМА 6. Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень.**

Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень. Механізм узгодження окремих дій і інтересів між собою для перебування оптимального режиму функціонування колективу. Закон дзеркального розвитку спілкування. Закон прогресивного зростання нетерпіння слухачів. Закон зниження інтелекту аудиторії зі збільшенням її чисельності. Закон прискореного поширення негативної інформації. Закон спотворення інформації. Закон емоційної афіліації («зараження»). Закон довіри до зрозумілих висловлювань. Комунікаційні техніки для результативних ділових взаємин. Ефективна комунікація. «10 настанов ефективного спілкування» (Американська асоціація менеджменту. Методи групового ухвалення рішення. Метод номінальної групи. Модель Дельф. Процес та методи прийняття управлінських рішень. виробітку і постановку мети. Вивчення проблеми. Вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків прийнятих рішень. Розгляд варіантів рішень. Вибір і остаточне формулювання рішення. Ухвалення рішення. Доведення рішень до виконання. Контроль за виконанням рішень.

## **ТЕМА 7. Моніторинг ефективності корпоративної культури в команді.**

Посиленні ролі і впливу менеджменту в ствердженні 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. Об'єктивні цілі і можливості управлінського лідера у формуванні і управлінні командою. Індивідуальні характеристики членів групи, їхні особисті мотиви, компетентність і очікування. Особливості стадії формування команди і процесів групової динаміки. Організаційні цілі, стратегія, їхній зв'язок з цілями командної діяльності. Вибір управлінським лідером відповідного способу підтримки команди. Моніторинг та оцінка команди. Розробка показників для моніторингу ефективності команди. Розробка та підтримка плану управління ефективністю та планів моніторингу і оцінки команди. Підтримка розробки команди. Критерії (індикатори) необхідності вивчення корпоративної культури. Питання визначення заходів, вимірів. Оцінка управлінських навичок. Методи діагностики: тестування, анкетування, опитування, виявлення соціально-психологічного клімату. Побудова профілю корпоративної культури. Гнучкість корпоративної культури і стилю керівництва як ключова умова успішного менеджменту.

## **ТЕМА 8. Психологічний тренінг та коучинг у практиці команди.**

Поняття про коучинг. Управлінські команди в системі управління організацією. Система управління в сучасних організаціях. Актуальність управлінських команд в умовах розвитку структури та суб'єктів управління організацією. Типологія управлінських команд. Фактори ефективності управлінських команд. Теоретико-методологічні засади коучингу в організації. Управлінський та психолого-педагогічний аналіз поняття «коучинг». Сутність, принципи та технології коучингу. Особливості застосування коучингу у формуванні управлінських команд. Застосування коучингу та інших напрямів професійної психологічної практики в Організації Ділові та організаційно-розумові ігри. Тренінг асертивності. Тренінг комунікативності. Тренінг "Складові гарного настрою". Тренінг особистісного зростання. Тренінг-практикум "Формування у жінок позитивної самооцінки та активних дій у ситуації безробіття". Сфера використання арт-терапії. Психологічний тренінг та коучинг у практиці команди. Коучинг особистої активності. Тренінг, соціально-психологічний тренінг, тренінгові групи, групове соціально- психологічне навчання, групова психотерапія.

### **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**

\_\_\_\_\_ .2023р.

## ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### КОМАНДОУТВОРЕННЯ

(назва навчальної дисципліни)

Освітній ступінь: бакалавр Спеціальність: 241 Готельно-ресторанна справа

(назва ступеня вищої  
освіти)

(шифр і назва)

на 2023/2024 навчальний рік

Форма навчання ДЕННА Обсяг 3 кредитів ЄКТС, (90 годин)

Курс 3 Групи \_\_\_\_\_

№ теми згідно з РПНД	Назва теми (згідно з РПНД)	Загальний обсяг годин	Аудиторна робота				Самостійна (індивідуальна) робота
			Всього	Лекції	Семінари	Практ. заняття	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>6 семестр</b>							
1.	Тема 1. Групова динаміка та комунікації.	8	4	2	2		4
2.	Тема 2. Команда та її головні функції. Тімбілдинг та командна робота.	12	4	2	2		8
3.	Тема 3. Суперництво і співпраця в командоутворенні	12	6	2	2	2	6
4.	Тема 4. Управління конфліктами в процесі командоутворення.	8	4	2	2		4
5.	Тема 5. Розвиток командного потенціалу та мотивація працівників.	10	6	2	2	2	4

6.	Тема 6. Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень.	8	4	2	2		4
7.	Тема 7. Моніторинг ефективності корпоративної культури в команді.	16	6	2	2	2	10
8.	Тема 8. Психологічний тренінг та коучинг у практиці команди.	16	6	2	2	2	10
	Разом за семестр	90	40	16	16	8	50
	<b><i>Форма підсумкового контролю</i></b>	<b><i>залік</i></b>					

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу 14.06.2022р., протокол № 9

**Завідувач кафедри**

**Тетяна ТЕСЛЕНКО**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1.2.  
до Робочої програми з  
навчальної дисципліни

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор

ВНПЗ «Дніпровський  
гуманітарний університет»

**Тетяна АЛФЬОРОВА**

\_\_\_\_\_ .2022р.

## ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### КОМАНДОУТВОРЕННЯ

(назва навчальної дисципліни)

Освітній ступінь: бакалавр Спеціальність: 241 Готельно-ресторанна справа

(назва ступеня вищої освіти)

(шифр і назва)

на 2023/2024 навчальний рік

Форма навчання ЗАОЧНА, обсяг 3 кредитів ЄКТС, (90 годин)

Курс 3 Групи ГРЗ-21

№ теми згідно з РПНД	Назва теми (згідно з РПНД)	Загальний обсяг годин	Аудиторна робота				Самостійна (індивідуальна) робота
			Всього	Лекції	Семінари	Практ.заняття	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>6 семестр</b>							
1	Тема 1. Групова динаміка та комунікації.	10	2	2	-	-	8
2.	Тема 2. Команда та її головні функції. Тімбілдинг та командна робота.	14	2	-	2	-	12
3.	Тема 3. Суперництво і співпраця в командоутворенні	12	2	2			10
4.	Тема 4.Управління конфліктами в процесі командоутворення.	10	-	-	-	-	10
5.	Тема 5.Розвиток командного потенціалу та мотивація працівників.	8	-	-	-	-	8
6.	Тема 6. Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень.	10	2	-	-	2	8
7.	Тема 7.Моніторинг ефективності корпоративної культури в команді.	12	-	-	-	-	12

8.	Тема 8. Психологічний тренінг та коучинг у практиці команди.	14	2	2	-	-	12
	Разом за семестр	90	10	6	2	2	80
	<b>Форма підсумкового контролю</b>	<b>залік</b>					

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу 14.06.2022р., протокол № 9

**Завідувач кафедри**

Тетяна ТЕСЛЕНКО

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 2  
до Робочої програми  
з навчальної  
дисципліни

## ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### КОМАНДОУТВОРЕННЯ

---

Освітній ступінь: бакалавр Спеціальність: 241 Готельно-ресторанна справа

(назва ступеня вищої освіти)

(шифр і назва)

---

на 2023/2024 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. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
2. Стельмах Н.В., Іванова Т.М. Загальні основи тренінгової роботи. Підручник. Миколаїв: МНУ ім. В.О.Сухомлинського, 2019. 300 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. Сукурова Н.М., Труш М.С., Гусева О. Ю., Воскобоева О. В. Економічна етика та командоутворення: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 150с.
  2. 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)
  3. Мальська М.П. Управління персоналом у туризмі: теорія і практика. навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2019. 234 с.
  4. Романовський О., Шаполова В., Квасник О., Гура Т. Психологія тимблдингу: навч. посіб. Харків: «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/36676/1/Book\\_2017\\_Romanovskiy\\_Psykholohiia\\_tymbildynhu.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/36676/1/Book_2017_Romanovskiy_Psykholohiia_tymbildynhu.pdf).
  5. Управління персоналом туристичного підприємства: методичні рекомендації до практичних занять / уклад. О. О. Стрижак. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 55 с.
  6. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнесадміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
  7. Жук О. Управління людськими ресурсами: навч. посібник. Львів : Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338с.
- Шевчук, О. А. Кадрова логістика: навчальний посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 99 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. Гакова М. В. HR-менеджмент в контексті поведінкового аспекту. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». 2021. Вип. 71. С. 94-100. URL: [http://bses.in.ua/journals/2021/71\\_2021/16.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/71_2021/16.pdf).

2. Тесленко Т. В., Лісний Д. В. Підходи до менеджменту персоналу в структурних підрозділах інфраструктури туризму. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «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. 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).

4. Баб'як О.В., Сазонець І.Л. Міжнародні організації: сутність, функції та канали комунікації з національними урядами. Інвестиції: практика та досвід. 2023, № 12, с.

5. 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.

6. 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.

7. 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>.

8. 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.

9. 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

10. 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 тімблдінг. URL: <https://bragarnik.com/shcho-take-timbildynh>.

4. Вправи для тімблдіngu. 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 14.06.2022р., протокол № 9

**Завідувач кафедри**

(підпис)

**Тетяна ТЕСЛЕНКО**

(ініціали, прізвище)

**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 № 39-02 від 01.06.2022 р.**

Форма навчання

**денна**

(денна/заочна)

у **2023/2024** навчальному році

Плани семінарських  
(практичних) занять  
обговорені та схвалені на  
засіданні кафедри

протокол від 14.06.2022 р.

№ **9**

**Завідувач кафедри**

**Тетяна ТЕСЛЕНКО**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Дніпро – 2022**

Командоутворення // Плани семінарських (практичних) занять для денної/заочної форми навчання. Дніпро: ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2022р. 47 с.

**РОЗРОБНИК(-И):**

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

## **ТЕМА 1. Групова динаміка та комунікації.**

*Семінарське заняття №1–(2 год.)*

### **План**

1. Проблемні місця створення команд.
2. Динаміка групового розвитку.
3. Особистий розвиток та сукупність внутрішньогрупових соціальнопсихологічних процесів. Самореалізація особистості.

**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;
- розуміти характерні процеси динаміки групового розвитку;
- набуття вмінь оцінки самореалізації особистості.

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

1. Визначити сутність категорій: команда, група, колектив, мала команда.
2. Визначити відмінності команди і колективу, команди і малої групи.
3. Визначити основні характеристики “команди”, “малої команди”.
4. Оцінити основні види груп залежно від рівня розвитку групової активності.
5. Основні принципи роботи команди.  
Засоби формування команди.

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

**Завдання 1.** Сутність поняття «внутрішньогрупових процесів» та особливості етапів формування команди.

Визначте сукупність внутрішньогрупових соціальнопсихологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності малої групи і його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад.

## **Завдання 2. Самореалізація особистості і її роль у формуванні команди.**

Дайте оцінку власній самореалізації та складіть променеву діаграму (3-4 основних промені та 2-3 вихідних).

## **ТЕМА 2. Команда та її головні функції.**

### ***Семінарське заняття №2–(2 год.)***

#### **План**

1. Етапи формування команди.
2. Ефект синергії.
3. Складові процесу командоутворення. Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills).

***Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:***  
«формування команди», «етапи формування команди», «ефект синергії», «командна робота», «навички командної роботи», «team skills».

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

- розуміння особливостей різних етапів формування команди;
- набуття вмінь щодо налагодження комунікаційних процесів;
- набуття здатності розподіляти обов'язки в групі в залежності від ролі в групі;
- розуміння критеріїв її понять – «ефективна команда»;
- набуття вмінь визначення ролі в команді та поняття «лідерства» в команді.

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

#### **План**

1. Етапи формування команди.
2. Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills).

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

1. Визначення цілей формування команди.
2. Прийняття рішення про лідерство в команді.
3. Підбір членів команди.
4. Налагодження комунікативних зав'язків між членами команди.
5. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди.
6. Розвиток командної взаємодії.



7. Якісна комунікація. Вороги успішної команди.
8. Колективне виконання роботи.
9. Колективна відповідальність.

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

### **Завдання 1.** *Визначення ролі в команді.*

Пройдіть тест Р.М.Белбіна «Ролів команді». Визначте свою роль в команді, а також темперамент та тип особистості. Зробіть висновки, наведіть приклади: чи збігаються результати тестування з життєвим досвідом.

### **Завдання 2.** *Проблеми формування команди.*

Обговоріть в групі розподіл ролей з урахуванням результату тести. Визначте, які завдання, й кому з членів команди можна доручити.

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

Виконати тестові завдання до теми 2 в Moodle.

## **ТЕМА 3. Суперництво і співпраця в командоутворенні.**

### ***Семінарське заняття №3–(2 год.)***

#### **План**

1. Прийняття рішень в команді.
2. Прийняття відповідальності.
3. Негрошова мотивація.

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

*«суперництво в команді», «співпраця в команді», «прийняття рішень», «відповідальність», «мотивація», «негрошова мотивація».*

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

- розуміння необхідності гнучкості організаційної системи;
- набуття вмінь підвищення якості взаємодії в організаційній структурі;
- розуміння необхідності високонадійних систем відбору, підготовки, адаптації, розвитку та стабілізації персоналу;
- набуття вмінь застосовувати мотиваційні інструменти для підвищення ефективності організаційної системи.

### Завдання для самостійної роботи до Теми 3:

1. Значення швидкості прийняття рішень в команді.
2. Гнучка організаційна система.
3. Посилення значення спеціалізації і, як наслідок, необхідність підвищення якості взаємодії.
4. Налагодження комунікативних зав'язків між членами команди.
5. Необхідність високонадійних систем відбору, підготовки, адаптації, розвитку та стабілізації персоналу.
6. Грошова і негрошова мотивація.
7. Зростання конкуренції на ринку праці.

### Індивідуальні завдання до Теми 3:

**Завдання 1.** *Переваги й недоліки матеріальної та нематеріальної мотивації в команді.*

Опрацювати вплив на учасників команди матеріальної та нематеріальної мотивація. Результати записати в таблицю.

Таблиця 1

мотивація	переваги	недоліки
матеріальна	1. 2. ...	
нематеріальна	1. 2. ...	

**Завдання 2.** *Мотивація учасників команди.*

Сформувати ефективну систему мотивації для своєї команди (7-10 пунктів).

### ТЕМА 4. Управління конфліктами в процесі командоутворення

## **Семінарське заняття №4–(2 год.)**

### **План**

1. Стадії розвитку конфлікту.
2. Неформальний розподіл впливу і влади.
3. Робота з вирішення виявлених протиріч у команді.
4. Визначення місії команди та короткий виклад командного бачення.

**Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:**  
«конфлікт», «управління конфліктом», «протиріччя», «формальні та неформальні групи», «вплив на команду», «влада».

## **Практичне заняття №2–(2 год.)**

### **План**

1. Прийняття рішень в команді.
2. Гнучка організаційна система.

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

- розуміння особливостей стадій конфлікту в групі;
- набуття вмінь щодо визначення стадій конфлікту та проблемних моментів цієї стадії;
- набуття здатності визначати та встановлювати формальні та неформальні впливи та відповідальність;
- розуміння процесу визначення місії команди та викладу командного бачення.

**Завдання для самостійної роботи до Теми 4:**

1. Модель неформального розподілу впливу і влади.
2. Пасивна, або непряма агресія.
3. Конфліктна стадія групового розвитку.
4. Цільові стратегії в конфліктній ситуації (концепція К. Томаса) і відповідні їм поведінкові моделі.
5. Взаємодія членів підгрупи зі своїм представником.
6. Груповий варіант техніки Інкаунтер.
7. Виділення загальних позицій групи; позицій, за якими при наявності розбіжностей можливість інтеграції досить очевидна; взаємовключних позицій (проводиться провідним в контакт з групою).
8. Відповідальність і влада.

9. Процедура прийняття рішень. Факт прийняття кожним членом команди особистої відповідальності за груповий процес і результат.
10. Принцип й процедура розв'язання конфліктних ситуацій.

### **Індивідуальні завдання до Теми 4:**

#### **Завдання 1.** *Інструменти та моделі вирішення конфліктів у команді.*

На основі вивчених моделей поведінки та інструментів вирішення конфліктних ситуацій, навести 1-2 приклади поведінки учасників групи в конфліктній ситуації та надати оцінку ефективності її вирішення.

#### **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.** *Тестування зі змістовного модуля I.*

Виконати тестові завдання до тем 1-4 в Moodle.

## **ТЕМА 5. Розвиток командного потенціалу та мотивація працівників**

*Семінарське заняття №5–(2 год.)*

### **План**

1. Командний потенціал і його основні проблеми.
2. Децентралізація і делегування повноважень.
3. Ситуаційний підхід та розвиток лідерського потенціалу.

**Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:**  
«командний потенціал», «централізація влади», «децентралізація», «делегування», «ситуаційний підхід», «лідерський потенціал».

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

- розуміння сутності категорій: «командний потенціал», «делегування», «децентралізація», «бюрократія», «керівник-лідер»;
- набуття вмінь побудови пріоритетів особистих і командних потреб;
- набуття здатності контролю персоналу, стимулювання персоналу (контроль, надмірний контроль);
- розуміння процесу розвитку лідерського потенціалу;
- набуття вмінь застосування ситуаційного підходу в управлінні групою .

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

1. Основні перепони формування командного потенціалу.
2. Домінування особистих відносин над професійними.
3. Контроль та розподіл повноважень у групі.
4. Культура розвитку персоналу.
5. Децентралізація та делегування повноважень.
6. Методи підвищення відповідальності співробітників.
7. Користь підприємницького відношення до роботи.
8. Система стимулювання розвитку лідерів в організації.
9. Лідерство. Управлінське лідерство.
10. Формування робочих груп і команд. Побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин.

### **Індивідуальні завдання до Теми 5:**

### **Завдання 1.** *Оцінка рівня готовності до самомотивації.*

Заповнити анкету «Оцінка рівня готовності до саморозвитку» (методика В.І.Зверевої, Н.В.Немової). Зробити висновки. Обговорення результатів. Пропозиції.

### **Завдання 2.** *Мотивація до успіху.*

Опрацювати методику “Діагностика мотивації до успіху” (Т. Елерс). Дати відповіді на питання за методикою. Зробити висновки. Обговорення результатів. Пропозиції.

## **ТЕМА 6. Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень.**

*Семінарське заняття №6–(2 год.)*

### **План**

1. Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень.
2. Основні закони спілкування.
3. Процес та методи прийняття управлінських рішень.

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

*«комунікації в команді», «комунікаційні процеси», «кодування», «прийняття управлінських рішень», «закони спілкування», «методи прийняття управлінських рішень».*

*Практичне заняття №3–(2 год.)*

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

- розуміння механізму процесу комунікації в команді (процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень);
- набуття вмінь узгодження окремих дій і інтересів між собою для перебування оптимального режиму функціонування колективу;
- розуміння та набуття здатності застосовувати закони спілкування;
- набуття вмінь групового ухвалення рішень;
- розуміння процесу контролю за виконанням рішень.

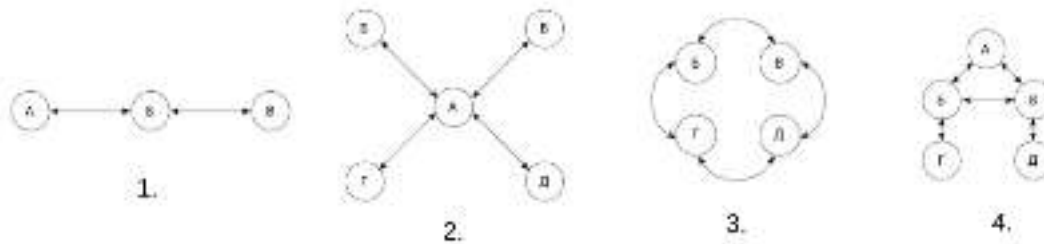
## Завдання для самостійної роботи до Теми 6:

1. Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень.
2. Закон прогресивного зростання нетерпіння слухачів.
3. Закон зниження інтелекту аудиторії зі збільшенням її чисельності.
4. Закон прискореного поширення негативної інформації.
5. Закон спотворення інформації.
6. Закон емоційної афіліації («зараження»).
7. Закон довіри до зрозумілих висловлювань.
8. Комунікаційні техніки для результативних ділових взаємин.
9. Процес та методи прийняття управлінських рішень. виробітку і постановку мети.
10. Контроль за виконанням рішень.

### Індивідуальні завдання до Теми 6:

#### Завдання 1. Комунікаційні мережі в команді.

Заповнити таблицю та сформулювати висновок щодо ефективності типу мереж в команді. Обговорення результатів.



Критерій	Тип мережі	1.Ланцюг (змія)	2.Зірка	3.Коло	4.Будинок
Швидкість					
Точність					
Задоволеність					

#### Завдання 2. Створення ефективної комуникативної 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.

## **ТЕМА 7. Моніторинг ефективності корпоративної культури в команді.**

*Семінарське заняття №7–(2 год.)*

### **План**

1. Корпоративна культура та її становлення в команді.
2. Моніторинг та оцінка команди.
3. Методи діагностики: тестування, анкетування, опитування, виявлення соціально-психологічного клімату.

*Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню: «корпоративна культура», «ефективна комунікація», «оцінка командної роботи», «методи діагностики команди», «соціально-психологічний клімат», «профіль корпоративної культури».*

*Практичне заняття №4–(2 год.)*

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

- розуміння механізму побудови корпоративної культури за допомогою інструментів комунікації;
- набуття вмінь побудови робочих груп в команді;
- розуміння та набуття здатності проводити моніторинг та оцінку ефективності роботи команди;
- набуття вмінь побудови профілю корпоративної культури;
- розуміння сутності “ефективного менеджменту” в групі.

**Завдання для самостійної роботи до Теми 7:**

1. Побудова ефективної комунікації в організації.
2. Формування робочих груп і команд. Побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин.
3. Моніторинг та оцінка команди.
4. Розробка показників для моніторингу ефективності команди.
5. Розробка та підтримка плану управління ефективною та планів моніторингу і оцінки команди.
6. Критерії (індикатори) необхідності вивчення корпоративної культури.
7. Оцінка управлінських навичок.
8. Методи діагностики: тестування, анкетування, опитування, виявлення соціально-психологічного клімату.
9. Побудова профілю корпоративної культури.
10. Гнучкість корпоративної культури і стилю керівництва як ключова



умова успішного менеджменту.

### **Індивідуальні завдання до Теми 7:**

**Завдання 1.** *Інструменти моніторингу ефективності корпоративної культури в команді.*

Провести порівняльну характеристику найпоширенішим методикам оцінки персоналу ( метод есе, ранжування, графічна шкала оцінок та інші). Зробити висновки. Надати рекомендації щодо доцільності їх застосування в певних ситуаціях, проектах, командах.

**Завдання 2.** *Роль і сутність корпоративної культури в команді.*

Навести приклади корпоративної культури в командах, зробити висновки щодо успішності, ефективності (чи навпаки) за результатами роботи.

### **ТЕМА 8. Психологічний тренінг та коучинг у практиці команди.**

#### **Семінарське заняття №8–(2год.)**

1. Теоретико-методологічні засади коучингу в організації.

1. Тренінг, соціально-психологічний тренінг, тренінгові групи, групове соціально- психологічне навчання, групова психотерапія.

***Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:***  
«командний потенціал», «централізація влади», «децентралізація», «делегування», «ситуаційний підхід», «лідерський потенціал».

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

- розуміння систем управління в сучасних організаціях;
- набуття вмінь вибору коучингу необхідного напрямку;
- розуміння та набуття здатності розрізняти типологію управлінських команд;
- розуміння сутності та принципів проведення тренінгів;
- набуття вмінь побудови (підбору) тренінгу певного спрямування в конкретних ситуаціях.

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

1. Управлінські команди в системі управління організацією.
2. Система управління в сучасних організаціях.
3. Фактори ефективності управлінських команд.
4. Теоретико-методологічні засади коучингу в організації.
5. Управлінський та психолого-педагогічний аналіз поняття «коучинг».
6. Застосування коучингу та інших напрямів професійної психологічної практики в команді.
7. Тренінг асертивності.
8. Тренінг комунікативності.
9. Тренінг особистісного зростання.
10. Тренінг, соціально-психологічний тренінг, тренінгові групи, групове соціально-психологічне навчання, групова психотерапія.

## **Індивідуальні завдання до Теми 8:**

### **Завдання 1.** *Коучинг та тернінг. Інструменти, мета, результати.*

Опрацювати теоретичний матеріал, ознайомитися з досвідом застосування коучингу та тренінгів в командах (компаніях). Результати подати в табличному вигляді - Таблиця порівнянь коучинг-тренінг (мета, інструменти, результати, коли застосовують, ефективність). Висновки.

### **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]

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 [1-4]

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 малої групи.
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.
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. Груповий варіант техніки Інкауантер.
29. Виділення загальних позицій групи; позицій, за якими при наявності розбіжностей можливість інтеграції досить очевидна; взаємовиключних позицій (проводиться провідним в контакті з групою).
30. Відповідальність і влада.
31. Процедура прийняття рішень. Факт прийняття кожним членом команди особистої відповідальності за груповий процес і результат.
32. Принцип й процедура розв’язання конфліктних ситуацій.
33. Основні перепони формування командного потенціалу.
34. Домінування особистих відносин над професійними.

35. Контроль та розподіл повноважень у групі.
36. Культура розвитку персоналу.
37. Децентралізація та делегування повноважень.
38. Методи підвищення відповідальності співробітників.
39. Користь підприємницького відношення до роботи.
40. Система стимулювання розвитку лідерів в організації.
41. Лідерство. Управлінське лідерство.
42. Формування робочих груп і команд. Побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин.
43. Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень.
44. Закон прогресивного зростання нетерпіння слухачів.
45. Закон зниження інтелекту аудиторії зі збільшенням її чисельності.
46. Закон прискореного поширення негативної інформації.
47. Закон спотворення інформації.
48. Закон емоційної афіліації («зараження»).
49. Закон довіри до зрозумілих висловлювань.
50. Комунікаційні техніки для результативних ділових взаємин.
51. Процес та методи прийняття управлінських рішень. виробітку і постановку мети.
52. Контроль за виконанням рішень.
53. Побудова ефективної комунікації в організації.
54. Формування робочих груп і команд. Побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин.
55. Моніторинг та оцінка команди.
56. Розробка показників для моніторингу ефективності команди.
57. Розробка та підтримка плану управління ефективністю та планів моніторингу і оцінки команди.
58. Критерії (індикатори) необхідності вивчення корпоративної культури.
59. Оцінка управлінських навичок.
60. Методи діагностики: тестування, анкетування, опитування, виявлення соціально-психологічного клімату.
61. Управлінські команди в системі управління організацією.
62. Система управління в сучасних організаціях.
63. Фактори ефективності управлінських команд.
64. Теоретико-методологічні засади коучингу в організації.
65. Управлінський та психолого-педагогічний аналіз поняття «коучинг».
66. Застосування коучингу та інших напрямів професійної психологічної практики в команді.
67. Тренінг асертивності.
68. Тренінг комунікативності.
69. Тренінг особистісного зростання.
70. Тренінг, соціально-психологічний тренінг, тренінгові групи, групове соціально- психологічне навчання, групова психотерапія.

[https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/RP\\_Liderstvo\\_ta\\_komandoutvorennya\\_2021.pdf](https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/RP_Liderstvo_ta_komandoutvorennya_2021.pdf)