

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Факультет управління фінансами та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом

Затверджено

на засіданні кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка
(протокол № 1 від 28.08. 2023 р.)

Завідувач кафедри _____
Ганна КОМАРНИЦЬКА



Силабус з навчальної дисципліни
«Командоутворення (тренінг-курс)»,
що викладається в межах ОПП «Публічного адміністрування і
управління бізнесом» першого (бакалаврського) рівня вищої
освіти для здобувачів з спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»

Львів 2023 р.

Назва дисципліни	Командоутворення (тренінг-курс)
Адреса викладання дисципліни	Вул. Коперника, 3, ауд. 502.
Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна	Факультет управління фінансами та бізнесу, кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом
Галузь знань, шифр та назва спеціальності	Галузь знань 28 публічне управління та адміністрування Спеціальності 281 публічне управління та адміністрування
Викладачі дисципліни	Решота Олена Анатоліївна, к. держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом;
Контактна інформація викладачів	olena.reshota@lnu.edu.ua https://financial.lnu.edu.ua/employee/reshota-olena-anatoliivna , вул. Коперника, 3, ауд. 502.
Консультації з питань навчання по дисципліні відбуваються	Середа 15:00-17:00 год. Факультет управління фінансами та бізнесу, кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом, ауд. 502 Консультації в день проведення лекцій/практичних занять (за попередньою домовленістю). Також можливі он-лайн консультації через Skype або подібні ресурси. Для погодження часу он-лайн консультацій слід писати на електронну пошту викладача або дзвонити.
Сторінка курсу	https://financial.lnu.edu.ua/department/publicnoho-administruvannya-ta-upravlinnya-biznesom
Інформація про дисципліну	Курс розроблено таким чином, щоб надати учасникам необхідні знання, обов'язкові для того, щоб сформувані теоретичні знання та практичні навички у сфері особливостей формування, функціонування і розвитку персоналу організації з використанням арсеналу інструментів командоутворення за різних умов. Тому курс спрямований на огляд теоретико-прикладних аспектів та різноманітних завдань, які постають сьогодні перед організаціями та підприємствами, що обумовлюють необхідність об'єднання людських ресурсів, забезпечення їх згуртованості та взаємопідтримки під час розв'язання різного роду професійних ситуацій. Тому, одним з найбільш затребуваних особистих якостей, поряд з професіоналізмом, є здатність фахівця діяти в команді.
Коротка анотація дисципліни	Дисципліна «Командоутворення (тренінг-курс)» є вибірковою дисципліною з спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» для освітньої програми «Публічне адміністрування та управління бізнесом», яка викладається в V семестрі в обсязі 5 кредитів (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS).
Мета та цілі дисципліни	Метою вивчення вибіркової дисципліни «Командоутворення (тренінг-курс)» є формування у студентів компетентностей щодо управління формуванням та розвитком команд, діагностування проблем групи та вироблення рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи команди. Основними завданнями навчальної дисципліни є: – засвоєння основ управління динамікою, мотивацією і згуртованістю груп; – оволодіння навичками діагностування проблем групи та управління основними умовами її продуктивності; – вивчення інструментів командоутворення (тестування, діагностики, коучинг команд, фасилітації по цінностях команд та прийняттю командних рішень, практичні завдання та ігри);

	– прийняття рішень в команді та управління командної креативністю.
<p>Література для вивчення дисципліни</p>	<p>Основна література:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Адієс І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. – К.: Наш формат, 2019, – 304 с. 2. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник.– Київ: ДУТ, 2018. – 223 с. URL: https://www.dut.edu.ua/uploads/1_1657_31254416.pdf 3. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2018. – 479 с. 4. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во Знання, КОО, 2017. – 556 с. 5. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 175 с. –URL:https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk_Liderstvo.pdf;jsessionid=509BF71459C0980E1CB42539C49C8176 6. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. – Полтава : ПУЕТ, 2018. – 241 с. – URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2161_63367800.pdf 7. Психологія управління : навчальний посібник / Р. А. Калениченко, О. Г. Льовкіна, Г. Ю. Мустафаєв та ін. ; за заг. ред. Р. А. Калениченка, О. Г. Льовкіної. - Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. - 256 с. –URL:http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/doc/4063/1/2886_IR.pdf 8. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с. – URL https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf 9. Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник / Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В.. – Харків, 2017 р. – 100 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31809/1/Romanovskyi_Psykholohiia_uprav_diialnosti_lidera_2017.pdf 10. Психологія тимбилдингу : навч. посіб. / О. Г. Романовський, В. В. Шаполова, О. В. Квасник, Т. В. Гура ; за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 92 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36676/1/Book_2017_Romanovskyi_Psykholohiia_tymbildynhu.pdf 11. Пашко Л. О. Самоменеджмент лідера місцевого самоврядування (дистанційний курс): навчально-методичні матеріали / За заг. ред. Л. О. Пашко. – К., 2017 – 154 с. – URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/456/3.pdf 12. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с. – URL: https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/31879ц 13. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 10. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=191

14. Стоян О. Ю. Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1932>
15. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.С. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017 р. – 100 с. – URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31806/1/Romanovskyi Teoriia i praktyka formuvannia%20lidera 2017.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31806/1/Romanovskyi%20Teoriia%20i%20praktyka%20formuvannia%20lidera%202017.pdf)
16. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50032/1/Trans liderstvo.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50032/1/Trans_liderstvo.pdf)
17. Управління конфліктами. Опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 – менеджмент всіх форм навчання / Укл.: Мекшун Л.М. – Чернівці: ЧНТУ, 2019.- 72 с. URL: <http://ir.stu.cn.ua/jspui/bitstream/123456789/17922/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8..pdf>
18. Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехн. ун-т ; Уклад. В.М. Нагаєв. – Харків : КП «Міська друкарня», 2022. – 64 с. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4934/1/NMP_Upravlinnya%20konfliktamy 22.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4934/1/NMP_Upravlinnya%20konfliktamy%2022.pdf)
19. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Сergyin, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.

Додаткова література:

1. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с. – URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog upravlin organizaciyi/321.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/321.html)
2. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: Навчальний посібник / О.П. Ващенко.- Київ: ДУТ, 2017. – 112 с. – URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_1742_16356099.pdf
3. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с. – URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31710/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.pdf>

Обсяг курсу	48 годин аудиторних занять. З них 32 години лекцій, 16 годин практичних занять, 102 години самостійної роботи.
Очікувані результати навчання	<p>Після завершення цього курсу студент буде :</p> <p>Знати:</p> <ul style="list-style-type: none"> – концепції, принципи і методи побудови ефективної роботи в команді; – переваги та обмеження командної роботи в організації; – класифікацію групових та управлінських ролей, етапи становлення ефективної команди; – чинники, які впливають на продуктивність роботи команди, механізми лідерства і влади, особливості вироблення спільного рішення; – базових понять (соціальна ідеологія, корпоративна культура, субкультури, запобігання кризам та конфліктам, команда, лідерство, тимблдинг) та основних підходів до їх аналізу у соціокультурній сфері; – основних завдань корпоративної культури та її значення для структур соціокультурної сфери; – чинників, що впливають на особливості корпоративної культури, напрямів і форм роботи з формування корпоративної культури; – типів і стратегій командної взаємодії, а також змісту та психологічних основ формування лідерства в команді; – професійно важливих якостей і компетенцій керівника, необхідних для його роботи в команді; – життєвих циклів команди, кризи становлення і розвитку команди в організації; – інструментів формування командного духу і структури команди, етапів розвитку команди та основ групової динаміки; – прикладних аспектів формування та прояву корпоративної культури та тимблдингу у соціокультурній сфері (зокрема, в освіті, в культурі та індустрії дозвілля, у шоу-бізнесі, у соціальній сфері, в діяльності громадських організацій тощо). – 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; – характеристику етапів формування команди. <p>Вміти:</p> <ul style="list-style-type: none"> – застосовувати конкретні методи і технології, спрямовані на підвищення ефективності роботи команди в різні періоди її розвитку; – застосовувати ігрові методи роботи, моделювання, метод критичних ситуацій та ін. – з метою вироблення ефективних спільних рішень в організації; – застосовувати одержані знання для проведення наукового аналізу стану й напрямів розвитку громадської думки щодо культурної політики та роботи відповідних служб; – проводити аналітичну і дослідницьку роботу з оцінки стану корпоративної культури; – формувати корпоративну культуру за допомогою вивчених технологій; – транслювати цінності всередині організації;

	<ul style="list-style-type: none"> – використовувати корпоративну культуру для зміцнення іміджу організації; – використовувати прийоми зміни корпоративної культури для оптимізації зв'язків організації з громадськістю; – планувати оцінку ефективності діяльності команди, розраховувати економічну і соціальну ефективність команди; – формувати команду для вирішення поставлених цілей, управляти конфліктами і стресами в команді; – реалізувати заходи, пов'язані із організацією інформаційного обміну та досягнення порозуміння між окремими групами в колективі та визначати етап розвитку команди; – визначати ступінь вираженості компетенцій керівника, виявляти стратегії його мислення; – аналізувати, оцінювати та розвивати власні здібності працювати в команді, керувати людьми та підкорятися; – володіти раціональними та ефективними технологіями тимбілдингу в соціокультурній сфері, які доповняють спеціальні знання і розширяють сферу майбутньої професійної діяльності. – створити команду, яка може діяти в складних, неоднозначних, стресових, конфліктних ситуаціях, де кожен учасник розуміє і приймає мету командної роботи, рахується з думкою колег, знаходить ефективне рішення в кожній ситуації.
Ключові слова	Теорія і практика командування, команда, групова динаміка, тимбілдинг, позитивна синергія, командний дух, технології командування, комунікації в команді, лідерство, коучинг, мотивація тощо.
Формат курсу	Очний
	Проведення лекцій та консультації для кращого розуміння тем
Теми	<p>Тема 1. Групова динаміка та комунікації</p> <p>Тема 2. Команда та її головні функції. Тимбілдинг та командна робота.</p> <p>Тема 3. Суперництво і співпраця в командуванні.</p> <p>Тема 4. Управління конфліктами в процесі командування.</p> <p>Тема 5. Розвиток командного потенціалу.</p> <p>Тема 6. Корпоративна культура і мотивація працівників.</p> <p>Тема 7. Культура управління як елемент корпоративної культури та тимбілдингу</p> <p>Тема 8. Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень.</p> <p>Тема 9. Психологічний тренінг та коучинг у практиці команди.</p> <p>Тема 10. Моніторинг ефективності корпоративної культури в команді.</p>
Підсумковий контроль, форма	залік в кінці семестру письмовий
Пререквізити	Дисципліна вивчається після навчальних дисциплін «Вступ до фаху та академічна доброчесність», «Теорія і практика публічного управління», «Комунікації в публічному управлінні та адмініструванні» та передують вивченню навчальних дисциплін «Публічна служба та професійна етика», «Публічні фінанси та бюджетування».
Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу	Презентація, лекції, відеолекції, колаборативне навчання (форми – групові проекти, спільні розробки і т. д.) проектно-орієнтоване навчання, дискусія, онлайн-засоби, платформа Microsoft Teams.

Необхідне обладнання	Мультимедійні засоби, ПК, онлайн-засоби, платформа Microsoft Teams.		
Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)	№ з/п	Види робіт. Критерії оцінювання знань студентів	Максимальна кількість балів
1. Бали поточної успішності за участь у практичних заняттях			
Критерії оцінювання			5 балів
«5» – студент в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.			5
«4» – студент достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обгрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.			4
«3» – студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обгрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.			3
«2» – студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обгрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.			2
«1» – студент частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі тестові завдання.			1
«0» – студент не володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей.			0
Максимальна кількість балів за участь у 8 практичних заняттях			40 балів
2. Самостійна робота студентів (СРС)			
Критерії оцінювання			5 балів
Самостійна робота студентів, яка передбачена в темі поряд з аудиторною роботою, оцінюється під час поточного контролю теми на відповідному занятті. Засвоєння тем, які виносяться лише на самостійну роботу контролюється при підсумковому семестровому контролі.			5
3. Індивідуальна науково-дослідна робота студента (ІНДР)			
Критерії оцінювання			20 балів
робота виконана та захищена згідно графіка, з поясненнями та висновками і в повному обсязі			20
робота захищена, але виконана частково, з порушенням термінів або вимог			11-19
робота не захищена та виконана частково, з порушенням термінів або вимог			6-10

робота не захищена та виконана з порушення методичних рекомендацій	1-5
робота не виконана	0
4. Додаткові бали	
Критерії оцінювання	5 балів
Нарахування додаткових балів відбувається за написання тез доповідей / участь у діяльності наукового гуртка /участь у наукових семінарах та круглих столах /участь у заходах неформальної освіти (за отримання сертифікатів про проходження навчання на різних освітніх платформах (Coursera, Prometheus тощо)	5 балів за кожну активність
<i>Поточний та підсумковий контроль</i>	РАЗОМ – 100 балів

Підсумкова оцінка за семестр є сумою оцінок, отриманих студентом за поточне оцінювання на практичних заняттях, оцінки за підсумковий контроль знань та компетентностей студентів у вигляді семестрового заліку, оцінок за СРС, ІНДР, додаткові бали. Максимальна семестрова оцінка становить 100 балів.

Письмові роботи: Очікується, що студенти виконають декілька видів письмових робіт (ІНДЗ, вирішення кейсу).

Академічна доброчесність: Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

Відвідання занять є важливою складовою навчання. Очікується, що всі студенти відвідають усі лекції і практичні заняття курсу. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися усіх строків визначених для виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом.

Література. Уся література, яку студенти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Студенти заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих.

Політика виставлення балів. Враховуються бали набрані на поточному тестуванні, самостійній роботі та бали підсумкового тестування. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час практичного заняття; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвочасне виконання поставленого завдання і т. ін.

Жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються.

Питання до заліку.

1. Сутність, значення поняття "групова динаміка".
2. Відмінності команди і колективу, команди і малої групи.
3. Основні характеристики команди.
4. Основні види груп залежно від рівня розвитку групової активності.
5. Основні принципи роботи команди.
6. Характеристика етапів формування команди.
7. Методики командоутворення.
8. Засоби формування згуртованої команди.
9. Методика проведення тимбілдінг-тренінгів.
10. Проблемні місця створення команд.

11. Динаміка групового розвитку. Групова динаміка.
12. Сукупність внутрішньогрупових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності малої групи і його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад. Крива командної ефективності.
13. Формування команди. Основні принципи команди: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність.
14. Етапи формування команди. Визначення цілей формування команди.
15. Прийняття рішення про лідерство в команді.
16. Підбір членів команди.
17. Налагодження комунікативних зв'язків між членами команди.
18. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди. Розвиток командної взаємодії.
19. Перетворення групи людей у команду.
20. Завдання лідера. Ефект синергії. Ефективна команда.
21. Дії, спрямовані на створення міцної команди та покращення її ефективності.
22. Team Development і Team Building. Складові процесу командоутворення.
23. Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills).
24. Формування командного духу (team spirit).
25. Формування команди (teambuilding).
26. Контроль членами колективу власного ставлення до роботи, зусиль і вчинків.
27. Атмосфера в колективі. Якісна комунікація. Вороги успішної команди.
28. Добровільність входження в команду. Колективне виконання роботи. Колективна відповідальність.
29. Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи. Гідна значимість стимулювання команди за кінцевий результат.
30. Суперництво і співпраця в командоутворенні.
31. Необхідність підвищення швидкості прийняття рішень.
32. Забезпечення більшої гнучкості організаційної структури.
33. Зростання складності діяльності.
34. Посилення значення спеціалізації і, як наслідок, необхідність підвищення якості взаємодії. Зростання конкуренції на ринку праці.
35. Необхідність високонадійних систем відбору, підготовки, адаптації, розвитку та стабілізації персоналу.
36. Зростання значення не грошовій мотивації, розвиток теорії залученого менеджменту.
37. Збільшення навантаження (інформаційної, емоційної, фізичної), що призводить до необхідності розвитку системи дублювання, взаємодопомоги та взаємозамінності.
38. Управління конфліктами в процесі командоутворення.
39. Конфліктні стадії розвитку.
40. Критична маса фактів, що свідчать про недостатню ефективність функціонування злагоди в команді.
41. Модель неформального розподілу впливу і влади.
42. Пасивна, або непрямая агресія.
43. Конфліктна стадія групового розвитку.
44. Цільові стратегії в конфліктній ситуації (концепція К. Томаса) і відповідні їм поведінкові моделі. Питання на зміст і уточнення.
45. Розвиток командного потенціалу.
46. Основні перепони формування командного потенціалу.
47. Домінування особистих відносин над професійними.
48. Невміння працювати в команді.

	<p>49. Надмірний контроль та нечіткий розподіл повноважень.</p> <p>50. Відсутність досвіду і культури розвитку персоналу.</p> <p>51. Децентралізація та делегування повноважень.</p> <p>52. Методи підвищення відповідальності співробітників.</p> <p>53. Ієрархічний контроль.</p> <p>54. Користь підприємницького відношення до роботи.</p> <p>55. Розподіл відповідальності та повноважень.</p> <p>56. Мотивуючий вплив на співробітників.</p> <p>57. Підвищення ефективності праці.</p> <p>58. Бюрократична ієрархічність.</p> <p>59. Розвиток лідерського потенціалу.</p> <p>60. Ставка на розвиток ключових співробітників, а відтак і лідерського потенціалу, на всіх рівнях компанії.</p> <p>61. Система стимулювання розвитку лідерів в організації</p>
Опитування	Анкету-оцінку з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенню курсу.

СХЕМА КУРСУ

Ти ж.	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)	Література. Ресурси в інтернеті	Завдання, год	Термін виконання
1	<p>Тема 1. Групова динаміка та комунікації.</p> <p>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 тимблдинг-тренінгів. Проблемні місця створення команд. Динаміка групового розвитку. Групова динаміка. Сукупність внутрішньогрупових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності малої групи і його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад. Крива командної ефективності.</p>	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, тренінги з тимблдингу, самостійна робота	Література: [1, 2, 3, 12, 13, 14, 15]	Л - 2 П – 1 С - 10	Відповідно до розкладу
2	<p>Тема. 2 Команда та її головні функції. Тимблдинг та командна робота.</p> <p>Формування команди. Основні принципи команди: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність. Етапи формування команди. Визначення цілей</p>	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково - дослідна робота, робота в	Література: [1, 2, 3, 12, 13, 14, 15]	Л - 2 П – 1 С - 10	Відповідно до розкладу

	<p>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.</p>	<p>групах, тренінги з тимбілдінгу, самостійна робота</p>			
3	<p>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 не грошовій мотивації, розвиток теорії залученого менеджменту. Збільшення навантаження (інформаційної, емоційної, фізичної), що призводить до необхідності розвитку системи дублювання, взаємодопомоги та взаємозамінності. Формування. Сум'яття і конфлікт. Прийняття відповідальності та укладення контракту.</p>	<p>Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково - дослідна робота, робота в групах, тренінги з тимбілдінгу, самостійна робота</p>	<p>Література: [1, 2, 3, 12, 13, 14, 15]</p>	<p>Л - 2 П - 1 С - 10</p>	<p>Відповідно до розкладу</p>
4	<p>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.</p>	<p>Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково - дослідна робота, робота в групах, тренінги з тимбілдінгу, самостійна робота</p>	<p>Література: [1, 2, 3, 12, 13, 14, 15]</p>	<p>Л - 2 П - 1 С - 10</p>	<p>Відповідно до розкладу</p>

	<p>Взаємодія членів підгрупи зі своїм представником. Груповий варіант техніки Інкауантер. Обговорення в підгрупах представлених проєктів. Презентація результатів обговорення.</p>				
5	<p>Тема 5. Розвиток командного потенціалу. 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.</p>	<p>Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково - дослідна робота, робота в групах, тренінги з тимбілдінгу, самостійна робота</p>	<p>Література: [1, 2, 3, 12, 13, 14, 15]</p>	<p>Л - 4 П – 2 С - 10</p>	<p>Відповідно до розкладу</p>
6-7	<p>Тема 6. Корпоративна культура і мотивація працівників. Корпоративна культура. Мотивація, як елемент корпоративної культури. Переваги від розвитку персоналу на основі культурологічних засад. Матриця „культурного” ризику. Ігнорування культури, яка серйозно заважає ефективній реалізації в життя обраної стратегії. Коригування системи управління до вимог культури організації. Адаптація культури для стратегії. Повна інформація про організацію, що допомагає виявити особисту відповідність їй. Відсіювання претендентів, які можуть негативно впливати на домінуючу в організації культуру. Різновиди переміщення спеціалістів і службовців в організації.</p>	<p>Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково - дослідна робота, робота в групах, тренінги з тимбілдінгу, самостійна робота</p>	<p>Література: [1, 2, 3, 12, 13, 14, 15]</p>	<p>Л - 4 П – 2 С - 10</p>	<p>Відповідно до розкладу</p>
8-9	<p>Тема 7. Культура управління як елемент корпоративної культури та тимбілдінгу</p>	<p>Лекція, практичне заняття,</p>	<p>Література: [1, 2, 3, 12, 13, 14, 15]</p>	<p>Л - 4 П – 2 С - 10</p>	<p>Відповідно до розкладу</p>

	<p>Фактори, що визначають ролі в команді. Три групи ролей в команді. Функціональні ролі. Командні ролі. Інтелектуальні ролі. Загальні характеристики ролей. Позитивні характеристики. Допустимі слабкості. Необхідність адекватного і гнучкого розподілу ролей. Оптимальні для співробітників методи роботи. Стили керівництва. Співвідношення понять лідерства і керівництва. Роль керівника в побудові організаційної та корпоративної культури. Континуум стилів керування Р. Лайкерта. Особливості керівника. Прояв культури керівника в моделях його поведінки. Відносини керівник-підлеглий. Культура проведення нарад. Професійно важливі якості керівника команди (організаційно-психологічний аналіз). Індивідуальна професійна самобутність («своє місце»).</p>	індивідуальна науково - дослідна робота, робота в групах, тренінги з тимбілдінгу, самостійна робота			
10-11	<p>Тема 8. 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).</p>	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково - дослідна робота, робота в групах, тренінги з тимбілдінгу, самостійна робота	Література: [1, 2, 3, 12, 13, 14, 15]	Л - 4 П - 2 С - 10	Відповідно до розкладу
12-13	<p>Тема 9. Психологічний тренінг та коучинг у практиці команди. Поняття про коучинг. Управлінські команди в системі управління організацією. Система управління в</p>	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково -	Література: [1, 2, 3, 12, 13, 14, 15]	Л - 4 П - 2 С - 10	Відповідно до розкладу

	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.	дослідна робота, робота в групах, тренінги з тимблдингу, самостійна робота			
14-15	Тема 10. 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.	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково - дослідна робота, робота в групах, тренінги з тимблдингу, самостійна робота	Література: [1, 2, 3, 12, 13, 14, 15]	Л - 4 П – 2 С - 12	Відповідно до розкладу