



**КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ІВАНА ФРАНКА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА БІЗНЕСУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри

_____ д.е.н., доц.

Г.О. Комарницька

«31» серпня 2022 р.

**ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ
І МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЇХ ПРОВЕДЕННЯ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА КОМАНДОУТВОРЕННЯ

галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»

спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

**спеціалізація: «Публічне адміністрування та управління
бізнесом»**

освітній ступінь: бакалавр

форма навчання: денна

ЛЬВІВ 2022

Плани семінарських занять і методичні рекомендації щодо їх проведення з навчальної дисципліни «Теорія і практика командоутворення» для студентів за галуззю знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітнього ступеня «бакалавр» денної форми навчання.

«31» серпня 2022 року – 21 с.

Розробник: Решота О.А., к. держ. упр, доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Розглянуто та ухвалено на засіданні кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Протокол № 1 від «31 » серпня 2022 р.

Завідувач кафедри _____ Комарницька Г.О.

**Розглянуто та ухвалено Вченою радою факультету управління фінансами та бізнесу
Протокол № 1 від «31» серпня 2021 р.**

ЗМІСТ ПЛАНУ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ	3
РОЗДІЛ 2. КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ	3
РОЗДІЛ 3. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ	4
РОЗДІЛ 4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ	15

РОЗДІЛ 1. Методичні рекомендації щодо проведення семінарських занять

Підготовка до семінарських занять розпочинається з опрацювання лекційного матеріалу. Студент повинен самостійно ознайомитися з відповідним розділом Методичних рекомендацій, підготувати відповіді на контрольні питання, які подані у визначеній послідовності згідно з логікою засвоєння навчального матеріалу.

Семінарські заняття збагачують і закріплюють теоретичні знання студентів, розвиваючи їхню творчу активність; допомагають набути практичних навичок роботи за навчальною дисципліною. У процесі підготовки до семінарських занять самостійна робота студентів – обов'язкова частина навчальної роботи, без якої успішне та якісне засвоєння навчального матеріалу неможливе. Це свідчить про необхідність керування самостійною роботою студентів з боку викладача завдяки проведенню цілеспрямованих організаційних і контрольних заходів.

Щороку викладачі уточнюють тематичний план проведення семінарських занять і знайомлять із ним студентів на першому занятті. Викладач у вступній лекції пропонує студентам основну і додаткову літературу, а також надає методичні рекомендації до самостійної роботи та до організації семінарських занять із дисципліни.

У методичних рекомендаціях із кожного семінарського заняття наведено перелік питань для теоретичної підготовки до заняття. У випадку, якщо студент не може самостійно розібратися з певним питанням, він може проконсультуватися з викладачем (згідно з графіком проведення консультацій викладачами кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом). Добре організовані консультації дозволяють спрямувати самостійну роботу в потрібному напрямі, зробити її раціональною та підвищити ефективність.

РОЗДІЛ 2. Календарно-тематичний план семінарських занять

№ заняття	Тема семінарського заняття	Кількість годин
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
ЗАЛІКОВИЙ МОДУЛЬ № 1		
Тема 1.	Групова динаміка та комунікації.	1
Тема 2.	Команда та її головні функції. Тімбілдинг та командна	1
Тема 3.	Суперництво і співпраця в командоутворенні.	1

Тема 4.	Управління конфліктами в процесі командування.	1
Тема 5	Розвиток командного потенціалу.	2
Тема 6	Корпоративна культура і мотивація працівників.	2
Тема 7	Культура управління як елемент корпоративної культури та тимблдингу.	2
Тема 8	Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень.	2
Тема 9	Психологічний тренінг та коучинг у практиці команди.	2
Тема 10	Моніторинг ефективності корпоративної культури в команді.	2
Разом годин		16

РОЗДІЛ 3. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

План семінарського заняття № 1.

Тема 1. Групова динаміка та комунікації.

Тема 2. Команда та її головні функції. Тімблдинг та командна робота.

Навчальний час: 2 год.

Мета і завдання семінару: систематизувати знання щодо поняття команди, командування, тимблдингу, командних роботи, розглянути основні характеристики формування команди, розглянути особливості групової динаміки та динаміки групового розвитку.

План семінару:

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

Додаткові завдання для підготовки до семінару: підготовка доповідей, рефератів, есе, презентацій на теми семінарського заняття.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

1. Дайте визначення поняття «команда»
2. Що таке «тімбілдінг»?
3. Вкажіть різницю між командою і групою
- 4.

Завдання 2

Тестові завдання

1. Характерна риса - згуртованість. Вона проявляється в тому, що всі думки, почуття і зусилля її членів об'єднані прагненням до досягнення спільної мети, це риса –

- А Асоціації
- Б Корпорації
- В Кооперації
- Г Колективу

2. Розділене лідерство –

А сукупність внутрішньогрупових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності малої групи і його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад

Б припускає, що на різних етапах досягнення спільної командної мети лідерську позицію займають ті члени команди, які найбільш компетентні у вирішенні певної задачі, але остаточні рішення приймаються спільними зусиллями групи

В спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає будь-яких поставлених цілей

Г всі відповіді невірні

3. Група, у якої немає потреби в підвищенні ефективності спільної праці чи немає можливості стати командою, це –

- А Команда
- Б Корпорація
- В Робоча група
- Г Колектив

4. Команда, члени якої мають підвищене відчуття відповідальності за виконання командної роботи, це –

- А Псевдокоманда
- Б Потенційна команда
- В Реальна команда
- Г Високоєфективна команда

5. Процес командоутворення спрямований на збільшення міжлюдських обмінів групи і заснований на припущенні, що за рахунок цього команда зможе функціонувати більш ефективно, це –

- А Підхід до командоутворення, заснований на розвитку і узгодженні цілей команди
- Б Інтерперсональний підхід до командоутворення
- В Рольовий підхід до командоутворення
- Г Підхід до командоутворення, заснований на вирішенні проблем

6. Немає узгодженості цілі з цілями і завданнями суспільства. Групові цілі можуть бути навіть антисоціальними (наприклад, в релігійних сектах), це риси –

- А Асоціації
- Б Корпорації
- В Кооперації
- Г Колективу

7. Групова динаміка –

А сукупність внутрішньогрупових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності малої групи і його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад

Б припускає, що на різних етапах досягнення спільної командної мети лідерську позицію займають ті члени команди, які найбільш компетентні у вирішенні певної задачі, але остаточні рішення приймаються спільними зусиллями групи

В спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає будь-яких поставлених цілей

Г всі відповіді невірні

8. Група, у якій є потреба в підвищенні ефективності спільної праці, є можливість стати командою, але вона не зосередилася на колективному виконанні роботи і не намагається робити це, це–

- А Псевдокоманда
- Б Потенційна команда
- В Реальна команда
- Г Високоєфективна команда

9. Група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів, це –

- А Команда
- Б Корпорація
- В Робоча група
- Г Колектив

10. Поліпшення роботи команди за рахунок збільшення ясності ролей, в результаті чого кожен член команди знає, яка його роль і які ролі інших, які очікування є у нього щодо інших і у інших щодо нього, це –

- А Підхід до командоутворення, заснований на розвитку і узгодженні цілей команди
- Б Інтерперсональний підхід до командоутворення
- В Рольовий підхід до командоутворення
- Г Підхід до командоутворення, заснований на вирішенні проблем

Питання для перевірки базових знань за темою семінару:

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

9. Team Development і Team Building. Складові процеси командоутворення.
10. Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills).
11. Формування командного духу (team spirit).
12. Формування команди (teambuilding).
13. Контроль членами колективу власного ставлення до роботи, зусиль і вчинків. Атмосфера в колективі.
14. Якісна комунікація. Вороги успішної команди.
15. Добровільність входження в команду. Колективне виконання роботи.
16. Колективна відповідальність.
17. Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи.
18. Гідна значимість стимулювання команди за кінцевий результат.

Форми контролю знань: обговорення теоретичних питань, доповідей, рефератів; дискусії; бесіди; презентація виконаних завдань, розв'язання кейсів, тестування тощо.

Рекомендована література до теми семінару: список рекомендованої літератури наведений у Робочій програмі дисципліни і в Планах семінарських занять та методичних рекомендаціях щодо їх проведення.

Обладнання заняття, ТЗН тощо: ноутбук, проектор.

План семінарського заняття № 2.

Тема 3. Суперництво і співпраця в командоутворенні.

Тема 4. Управління конфліктами в процесі командоутворення.

Навчальний час: 2 год.

Мета і завдання семінару: розглянути питання суперництва та співпраці в командоутворенні, ознайомитись із методиками управління конфліктними ситуаціями в команді.

План семінару:

1. Необхідність підвищення швидкості прийняття рішень.
2. Забезпечення більшої гнучкості організаційної структури.
3. Зростання складності діяльності.
4. Посилення значення спеціалізації і, як наслідок, необхідність підвищення якості взаємодії. Зростання конкуренції на ринку праці.
5. Необхідність високонадійних систем відбору, підготовки, адаптації, розвитку та стабілізації персоналу.
6. Зростання значення не грошовій мотивації, розвиток теорії залученого менеджменту.
7. 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. Досягнення і звершення.
8. Командні ролі, наявність яких забезпечує максимальну ефективність спільної діяльності, а саме: робоча бджола, генератор ідей, постачальник, керівник, мотиватор, аналітик, натхненник, контролер.

Ситуаційні завдання:

Завдання.

Тестові завдання

1. Зустрічаючи нову людину, ми відразу ж відносимо її до певної категорії і будуємо свою поведінку в відповідності зі сформованим стереотипом, це –

- А Ефект «відлуння»
- Б Ефект «ореолу»
- В Ефект «очікувань»

2. Сукупність зв'язків між її членами, які характеризуються процесами прийому і передачі інформації, що циркулює в групі, це –

- А Комунікативна структура малої групи
- Б Функціональна структура групи
- В Неформальна структура групи
- Г Рольова структура малої групи

3. Агресивні дії або слова однієї людини, спрямовані проти іншої, в результаті обертаються проти того, хто скоїв ці дії або вимовив ці слова, це –

- А Ефект «віра в перший погляд»
- Б Ефект послідовності, первинності
- В Ефект «бумерангу»
- Г Ефект «проекція на інших людей власних почуттів»

4. Вид соціальної установки на іншу людину, в якій переважає емоційний компонент привабливості даної людини для інших –

- А Фрустрація
- Б Ригідність
- В Атрибуція
- Г Атракція

5. Ефект, пов'язаний з посиленням домінантних реакцій у присутності інших –

- А Ефект «синергії».
- Б Ефект Рінгельмана
- В Ефект приналежності до групи
- Г Ефект соціальної фасилітації.

6. Керівник підсвідомо приписує співробітнику здатності або риси, які він колись помітив у іншій людині, яка чимось нагадує йому цього співробітника, це –

- А Атрибуція
- Б Вибірковість сприйняття
- В Ефект «бумерангу»
- Г немає правильної відповіді

7. Тенденція будь-яким чином сприяти членам своєї групи, на противагу членам іншої групи –

- А Ефект групового егоїзму
- Б Ефект групового фаворитизму.
- В Ефект моди (наслідування).
- Г Ефект групо мислення.

8. Соціально-психологічний клімат групи –

- А настрої групи, що визначається міжособистісними відносинами людей, які спільно живуть, працюють або навчаються.
- Б сукупність правил і вимог, на основі яких розгортаються відносини, реалізуються взаємодії, взаємовпливи індивідів
- В процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до

групи належних до неї

Г немає правильної відповіді

9. Зміна груповий активності в залежності від різних стимулів –

А Ефект «ми і вони».

Б Ефект «пульсара»

В Ефект «хвилі».

Г Ефект «маятника».

10. Визначається психологічними особливостями особистості учасників спільної діяльності, такими, як професійні та комунікативні знання і здібності, життєвий досвід, особливості індивідуальності тощо –

А Формальна структура групи

Б Функціональна структура групи

В Неформальна структура групи

Г Рольова структура малої групи

11. Свідома солідарність особистості з традиціями і вимогами групи –

А Фрустрація

Б Колективізм

В Нонконформізм

Г Конформізм

12. Ефект, який виникає, коли людина, ототожнюючи себе з якоюсь групою, прагне оцінити її позитивно, піднімаючи таким чином статус групи і власну самооцінку –

А Ефект «синергії».

Б Ефект Рінгельмана

В Ефект приналежності до групи

Г Ефект соціальної фасилітації.

13. Соціально-психологічний клімат групи –

А стан групової психіки, обумовлений особливостями життєдіяльності даної групи

Б сукупність правил і вимог, на основі яких розгортаються відносини, реалізуються взаємодії, взаємовпливи індивідів

В процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї

Г немає правильної відповіді

14. Почуття приналежності до певної групи людей і, відповідно, відчуття відстороненості від інших, розмежування з іншими групами –

А Ефект «ми і вони».

Б Ефект «пульсара»

В Ефект «хвилі».

Г Ефект «маятника».

15. Спрямованість групових інтересів, цілей і норм поведінки проти інтересів, цілей і норм поведінки окремих членів групи або всього суспільства –

А Ефект групового егоїзму

Б Ефект групового фаворитизму.

В Ефект моди (наслідування).

Г Ефект групо мислення.

16. Сукупність зв'язків і відносин між індивідами, що визначається формальними приписами (посадовими інструкціями, офіційною структурою організації, формальним статусом індивідів), це –

- А Формальна структура групи
- Б Функціональна структура групи
- В Неформальна структура групи
- Г Рольова структура малої групи

17. Думка, що перше враження є найбільш вірним, це –

- А Ефект «віра в перший погляд»
- Б Ефект послідовності, первинності
- В Ефект «авансування»
- Г Ефект «проекція на інших людей власних почуттів»

18. Підсвідомо ми помічаємо, осмислюємо і запам'ятовуємо тільки ті явища, які мають для нас найбільше значення або до сприйняття яких ми найбільше підготовлені, це –

- А Атрибуція
- Б Вибірковість сприйняття
- В Ефект «бумерангу»
- Г немає правильної відповіді

Питання для перевірки базових знань за темою семінару:

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

Форми контролю знань: обговорення теоретичних питань, доповідей, рефератів; дискусії; бесіди; презентація виконаних завдань, розв'язання кейсів, тестування тощо.

Рекомендована література до теми семінару: список рекомендованої літератури наведений у Робочій програмі дисципліни і в Планах семінарських занять та методичних рекомендаціях щодо їх проведення.

Обладнання заняття, ТЗН тощо: ноутбук, проектор.

**План семінарського заняття № 3.
Тема 5. Розвиток командного потенціалу.**

Навчальний час: 2 год.

Мета і завдання семінару: розглянути основні перепони формування командного потенціалу, домінування особистих відносин над професійними, проаналізувати причини невміння працювати в команді, відсутності досвіду і культури розвитку персоналу, ознайомитись із методами підвищення відповідальності співробітників.

План семінару:

1. Основні перепони формування командного потенціалу.
2. Домінування особистих відносин над професійними.
3. Невміння працювати в команді. Надмірний контроль та нечіткий розподіл повноважень. Відсутність досвіду і культури розвитку персоналу.
4. Децентралізація та делегування повноважень. Методи підвищення відповідальності співробітників.
5. Ієрархічний контроль. Користь підприємницького відношення до роботи.
6. Розподіл відповідальності та повноважень.
7. Мотивуючий вплив на співробітників. Підвищення ефективності праці. Бюрократична ієрархічність.
8. Розвиток лідерського потенціалу.
9. Розвиток людського потенціалу та виховання майбутніх лідерів. Підхід з позицій особистих якостей. Підхід з позицій поведінки.
10. Управлінське лідерство. Посилення ролі і впливу управління в ствердженні і розвитку певного типу організаційної культури.
11. Побудова ефективної комунікації в організації.
12. Управління і використання потенціалу групової динаміки.
13. Професійне мислення керівника-лідера.

Форми контролю знань: обговорення теоретичних питань, доповідей, рефератів; дискусії; бесіди; презентація виконаних завдань, розв'язання кейсів, тестування тощо.

Рекомендована література до теми семінару: список рекомендованої літератури наведений у Робочій програмі дисципліни і в Планах семінарських занять та методичних рекомендаціях щодо їх проведення.

Обладнання заняття, ТЗН тощо: ноутбук, проектор.

**План семінарського заняття № 4.
Тема 6. Корпоративна культура і мотивація працівників.**

Навчальний час: 2 год.

Мета семінарського заняття: розглянути питання корпоративної культури та мотивації персоналу організації, віднайти шляхи підвищення мотивації в команді.

План семінару:

1. Корпоративна культура.
2. Мотивація, як елемент корпоративної культури.
3. Переваги від розвитку персоналу на основі культурологічних засад.
4. Матриця „культурного” ризику.
5. Ігнорування культури, яка серйозно заважає ефективній реалізації в життя обраної стратегії.
6. Коригування системи управління до вимог культури організації.
7. Адаптація культури для стратегії
8. Різновиди переміщення спеціалістів і службовців в організації.

Ситуативне завдання:

Тематика есе

1. Поняття «корпоративна культура». Відмінності організаційної та корпоративної культури.
2. Критерії класифікації корпоративної культури (типологія Дж. Зоненфельда, Т. Дейла і А. Кеннеді, рамкова конструкція Р. Куїнна).
3. Чинники, що впливають на корпоративну культуру.
4. «Команда під завдання або завдання під команду? Плюси і мінуси різних типів команд»
5. Оцінка ефективності корпоративної культури.
6. Лідерство і трансляція цінностей в організації.
7. Діяльність менеджера соціокультурної сфери у площині мотивації персоналу.
8. Команда як сукупний суб'єкт діяльності. Підходи до формування команди.
9. Культура організації на етапах її життєвого циклу.
10. Динаміка культурних змін. Механізми зміни культури. Управління та умови успішного проведення змін.
11. Механізми формування та поширення корпоративної культури.
12. Роль фахівця зі зв'язків з громадськістю у формуванні корпоративної культури.

Питання для перевірки базових знань за темою семінару:

1. Концепція соціальної відповідальності організації.
2. Формування концепції соціальної відповідальності організації на основі культури, яка діє в організації.
3. Обов'язки організації в межах соціальної відповідальності.
4. Впровадження програм соціальної відповідальності.
5. Корпоративна культура як елемент соціалізації, в процесі якого працівники адаптуються до цінностей організації.
6. Процес соціалізації та усвідомлення працівником корпоративних цінностей організації.
7. Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу.
8. Управління мотивацією трудової поведінки.
9. Нормування і тарифікація трудового процесу.
10. Розробка систем оплати праці.
11. Розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі та форм морального заохочення персоналу.
12. Організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.
13. Теорії мотивації (Ф.Герцберга, А.Маслоу, Д.Ч. Мак-Клелланда).

Форми контролю знань: обговорення теоретичних питань, доповідей, рефератів; дискусії; бесіди; презентація виконаних завдань, розв'язання кейсів, тестування тощо.

Рекомендована література до теми семінару: список рекомендованої літератури наведений у Робочій програмі дисципліни і в Планах семінарських занять та методичних рекомендаціях щодо їх проведення.

Обладнання заняття, ТЗН тощо: ноутбук, проектор.

План семінарського заняття № 5.

Тема 7. Культура управління як елемент корпоративної культури та тимблдингу

Навчальний час: 2 год.

Мета і завдання семінару: ознайомитись із культурою управління як елементом корпоративної культури та тимблдингу.

План семінару:

1. Фактори, що визначають ролі в команді.
2. Три групи ролей в команді.
3. Функціональні ролі.
4. Командні ролі.
5. Інтелектуальні ролі.
6. Загальні характеристики ролей.
7. Позитивні характеристики.
8. Допустимі слабкості.
9. Необхідність адекватного і гнучкого розподілу ролей.
10. Оптимальні для співробітників методи роботи.
11. Стили керівництва. Співвідношення понять лідерства і керівництва.
12. Роль керівника в побудові організаційної та корпоративної культури.

Питання для перевірки базових знань за темою семінару:

1. Континуум стилів керування Р. Лайкерта.
2. Особливості особистості керівника.
3. Прояв культури керівника в моделях його поведінки.
4. Відносини керівник-підлеглий.
5. Культура проведення нарад.
6. Професійно важливі якості керівника команди (організаційно-психологічний аналіз).
7. Індивідуальна професійна самобутність («своє місце»).
8. Компетенції керівника.
9. Стили керівництва.
10. Типологія лідерства.
11. Формальний і неформальний лідер.
12. Функції лідера.
13. Управлінська команда як лідерський ансамбль.
14. Особистісно-професійні характеристики лідера.
15. Роль лідера у формуванні команди.
16. Лідерство і трансляція цінностей в організації.
17. Стратегічне мислення керівника (мислення через майбутнє).

Форми контролю знань: обговорення теоретичних питань, доповідей, рефератів; дискусії; бесіди; презентація виконаних завдань, розв'язання кейсів, тестування тощо.

Рекомендована література до теми семінару: список рекомендованої літератури наведений у Робочій програмі дисципліни і в Планах семінарських занять та методичних рекомендаціях щодо їх проведення.

Обладнання заняття, ТЗН тощо: ноутбук, проектор.

План семінарського заняття № 6.

Тема 8. Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень.

Навчальний час: 2 год.

Мета і завдання семінару: розглянути комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень, механізм узгодження окремих дій і інтересів між собою для перебування оптимального режиму функціонування колективу.

План семінару:

1. Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень.
2. Механізм узгодження окремих дій і інтересів між собою для перебування оптимального режиму функціонування колективу.
3. Закон дзеркального розвитку спілкування.
4. Закон прогресивного зростання нетерпіння слухачів.
5. Закон зниження інтелекту аудиторії зі збільшенням її чисельності.
6. Закон прискореного поширення негативної інформації.
7. Закон спотворення інформації.
8. Закон емоційної афіліації («зараження»).
9. Закон довіри до зрозумілих висловлювань.
10. Комунікаційні техніки для результативних ділових взаємин.
11. Ефективна комунікація. «10 настанов ефективного спілкування» (Американська асоціація менеджменту).

Питання для перевірки базових знань за темою семінару:

1. Методи групового ухвалення рішення.
2. Метод номінальної групи.
3. Модель Дельфі.
4. Процес та методи прийняття управлінських рішень. виробітку і постановку мети.
5. Вивчення проблеми.
6. Вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків прийнятих рішень.
7. Розгляд варіантів рішень.
8. Вибір і остаточне формулювання рішення.
9. Ухвалення рішення.
10. Доведення рішень до виконання.
11. Контроль за виконанням рішень.

Форми контролю знань: обговорення теоретичних питань, доповідей, рефератів; дискусії; бесіди; презентація виконаних завдань, розв'язання кейсів, тестування тощо.

Рекомендована література до теми семінару: список рекомендованої літератури наведений у Робочій програмі дисципліни і в Планах семінарських занять та методичних рекомендаціях щодо їх проведення.

Обладнання заняття, ТЗН тощо: ноутбук, проектор.

План семінарського заняття № 7.

Тема 9. Психологічний тренінг та коучинг у практиці команди.

Навчальний час: 2 год.

Мета і завдання семінару: систематизувати знання щодо актуальності управлінських команд в умовах розвитку структури та суб'єктів управління організацією, розглянути фактори ефективності управлінських команд.

План семінару:

1. Поняття про коучинг.
2. Управлінські команди в системі управління організацією.
3. Система управління в сучасних організаціях.
4. Актуальність управлінських команд в умовах розвитку структури та суб'єктів управління організацією.
5. Типологія управлінських команд.
6. Фактори ефективності управлінських команд.
7. Теоретико-методологічні засади коучингу в організації.
8. Управлінський та психолого-педагогічний аналіз поняття «коучинг».
9. Сутність, принципи та технології коучингу.
10. Особливості застосування коучингу у формуванні управлінських команд.

Питання для перевірки базових знань за темою семінару:

1. Застосування коучингу та інших напрямів професійної психологічної практики в організації
2. Ділові та організаційно-розумові ігри.
3. Тренінг асертивності.
4. Тренінг комунікативності.
5. Тренінг "Складові гарного настрою".
6. Тренінг особистісного зростання.
7. Тренінг-практикум "Формування у жінок позитивної самооцінки та активних дій у ситуації безробіття".
8. Сфера використання арт-терапії.
9. Психологічний тренінг та коучинг у практиці команди.
10. Коучинг особистої активності.
11. Тренінг, соціально-психологічний тренінг, тренінгові групи, групове соціально-психологічне навчання, групова психотерапія.

Форми контролю знань: обговорення теоретичних питань, доповідей, рефератів; дискусії; бесіди; презентація виконаних завдань, розв'язання кейсів, тестування тощо.

Рекомендована література до теми семінару: список рекомендованої літератури наведений у Робочій програмі дисципліни і в Планах семінарських занять та методичних рекомендаціях щодо їх проведення.

Обладнання заняття, ТЗН тощо: ноутбук, проектор.

План семінарського заняття № 8.

Тема 10. Моніторинг ефективності корпоративної культури в команді.

Навчальний час: 2 год.

Мета і завдання семінару: розглянути питання посилення ролі і впливу менеджменту в ствердженні і розвитку певного типу організаційної культури, проаналізувати вибір управлінським лідером відповідного способу підтримки команди.

План семінару:

1. Посиленні ролі і впливу менеджменту в ствердженні і розвитку певного типу організаційної культури.
2. Побудова ефективної комунікації в організації.
3. Управління і використання потенціалу групової динаміки.
4. Формування робочих груп і команд.
5. Побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин.
6. Сучасна реакція на динаміку зовнішнього середовища і управління змінами.
7. Об'єктивні цілі і можливості управлінського лідера у формуванні і управлінні командою
8. Індивідуальні характеристики членів групи, їхні особисті мотиви, компетентність і очікування
9. Особливості стадії формування команди і процесів групової динаміки.
10. Організаційні цілі, стратегія, їхній зв'язок з цілями командної діяльності.
11. Вибір управлінським лідером відповідного способу підтримки команди.
12. Моніторинг та оцінка команди.

Питання для перевірки базових знань за темою семінару:

1. Побудова профілю корпоративної культури.
2. Оцінка ефективності корпоративної культури: діючої системи комунікацій, обміну інформацією та взаємодії між структурними підрозділами організації та із зовнішнім світом, прийняті форми звернення «керівник-підлеглий» і «підлеглий-керівник», норми ділового спілкування між членами колективу і з клієнтами (іншими установами, представниками влади, ЗМІ, громадськістю тощо, шляхи вирішення конфліктів, прийняті в організації традиції і звичаї, рівень прийняття членами колективу символіки організації (слоган, логотип, стиль одягу співробітників тощо).
3. Гнучкість корпоративної культури і стилю керівництва як ключова умова успішного менеджменту. Корпоративна культура як потужний стратегічний інструмент орієнтації та мобілізації всі організації на спільні цілі.
4. Корпоративна культура як засіб і результат командоутворення.
5. Діагностика корпоративної культури організації.
6. Оціночно-нормативна функція (порівняння реальної поведінки індивідуума, групи, підприємства з нормами культурної поведінки).
7. Регулююча функція (індикатор та регулятор поведінки).

8. Пізнавальна функція (засвоєння індивідуумом норм існуючої корпоративної культури дозволяє йому швидше адаптуватись у колективі).
9. Комунікаційна функція (через елементи корпоративної культури забезпечується взаєморозуміння та взаємодія співробітників).
10. Змістоутворююча функція (корпоративна культура впливає на світогляд особистості).
11. Функція суспільної пам'яті, збереження та нагромадження досвіду підприємства.
12. Культура засобів праці та трудового процесу, культуру умов праці, управління, міжособистих відношень, культуру співробітника, культуру комунікацій та фірмовий стиль.
13. Розвиток корпоративної культури.
14. Формування корпоративної організації.
15. Мораль, як надперсональна та надкорпоративна категорія.
16. Взаємний вплив рівнів корпоративної культури організації.
17. Цілі підсистеми інформаційного забезпечення, які стосуються корпоративної культури організації.

Форми контролю знань: обговорення теоретичних питань, доповідей, рефератів; дискусії; бесіди; презентація виконаних завдань, розв'язання кейсів, тестування тощо.

Рекомендована література до теми семінару: список рекомендованої літератури наведений у Робочій програмі дисципліни і в Планах семінарських занять та методичних рекомендаціях щодо їх проведення.

Обладнання заняття, ТЗН тощо: ноутбук, проектор.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Адізес 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.Є. 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
 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
 17. Управління конфліктами. Опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 – менеджмент всіх форм навчання / Укл.: Мекшун Л.М. – Чернігів: 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%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_2_2.pdf
 19. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, 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/lesko_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>

**Система нарахування рейтингових балів
та критерії оцінювання знань студентів**

№ з/п	Види робіт. Критерії оцінювання знань студентів	Бали рейтингу	Максимальна кількість
1. Бали поточної успішності за участь у семінарських, практичних, лабораторних заняттях			
Критерії оцінювання		5 балів	
<p>Практичні роботи/семінарські заняття Оцінку «відмінно» (максимально 5 балів за практичну роботу/семінарське заняття) студент отримує за умови відповідності виконаного завдання студентом та його усної відповіді (захисту виконаної практичної роботи) за усіма п'ятьма зазначеними критеріями. Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку.</p> <p>Контроль систематичного виконання семінарських занять і самостійної роботи <i>Відмінно («5»)</i> – 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.</p>		5	
<p><i>Добре («4»)</i> – студент достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано 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.</p>		4	
<p><i>Задовільно («3»)</i> – студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при</p>		3	

цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.	
Незадовільно («2») – студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) 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
Незадовільно («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.	0-1
2. Самостійна робота студентів (СРС)	
Критерії оцінювання	
Самостійна робота (тестування за результатами виконаних самостійних робіт)	
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.	
3. Залік по модулю	
Критерії оцінювання	
Модульний контроль. Модульний контроль проводиться у тестовій письмовій формі за окремими варіантами	
Встановлено 3 рівні складності завдань. 1. Перший рівень (завдання 1) – завдання із вибором відповіді – тестові завдання. Завдання з вибором відповіді вважається виконаним правильно, якщо в картці тестування записана правильна відповідь.	
2. Другий рівень (завдання 2) – завдання з короткою відповіддю. Завдання з короткою відповіддю вважається виконаним правильно, якщо студент дав вірні визначення, посилання, тлумачення, короткі коментарі.	
3. Третій рівень (завдання 3) – завдання з розгорнутою відповіддю (повне обґрунтування відповіді). В цих завданнях треба зробити послідовні, логічні пояснення, необхідні посилання, вказати факти, з яких випливає те чи інше твердження. Якщо потрібно, то слід проілюструвати думки схемами, графіками, таблицями.	
4. Індивідуальна робота студента (ІНДЗ)	
Критерії оцінювання	
Відмінно («до 5») – студент в повному обсязі виконав ІР, вільно самостійно та аргументовано її викладає під час усних виступів, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних	5 балів
	5

завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. В роботі використані сучасні методи аналізу. План роботи поданий і затверджений в терміни, які узгоджені на кафедрі. Захистив ІНДЗ по темі, яка має науково-дослідний характер і передбачає безпосередню участь студента у виконанні наукових досліджень та інших творчих завдань.	
Добре («до 4») – студент достатньо повно володіє матеріалом ІНДЗ, обґрунтовано його викладає під час усних виступів, 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. Виконав ІНДЗ згідно вибраної теми.	4
Задовільно («до 3») – студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Невчасно подав тему ІНДЗ до захисту.	3
Незадовільно («до 2») – студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності. ІНДЗ виконана не по вибраній темі.	1-2
Незадовільно («до 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. ІНДЗ по вибраній темі не виконано.	0

9.3 Шкала оцінювання успішності студентів за результатами підсумкового контролю

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою		
		Екзамен, диференційований залік		Залік
A	90 – 100	5	відмінно	зараховано
B	81 – 89	4	дуже добре	
C	71 – 80		добре	
D	61 – 70	3	задовільно	
E	51 – 60		достатньо	
FX	21 – 50	2	незадовільно	незараховано
F	0 – 20	2	незадовільно (без права перездачі)	незараховано (без права перездачі)