

**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 31 серпня 2022 р.)



Завідувач кафедри Комарницька Г.О.

**Силабус з навчальної дисципліни**  
**«Теорія і практика командоутворення»,**  
**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 2022 р.

<b>Назва дисципліни</b>	Теорія і практика командоутворення
<b>Адреса викладання дисципліни</b>	Вул. Коперника, 3, ауд. 502.
<b>Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна</b>	Факультет управління фінансами та бізнесу, кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом
<b>Галузь знань, шифр та назва спеціальності</b>	Галузь знань 28 публічне управління та адміністрування Спеціальності 281 публічне управління та адміністрування
<b>Викладачі дисципліни</b>	Решота Олена Анатоліївна, к. держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом;
<b>Контактна інформація викладачів</b>	<a href="mailto:olena.reskota@lnu.edu.ua">olena.reskota@lnu.edu.ua</a> <a href="https://financial.lnu.edu.ua/employee/reskota-olena-anatoliivna">https://financial.lnu.edu.ua/employee/reskota-olena-anatoliivna</a> , вул. Коперника, 3, ауд. 502.
<b>Консультації з питань навчання по дисципліні відбуваються</b>	Консультації в день проведення лекцій/практичних занять (за попередньою домовленістю). Також можливі он-лайн консультації через Teams, Zoom, Skype або подібні ресурси. Для погодження часу он-лайн консультацій слід писати на електронну пошту викладача або дзвонити.
<b>Сторінка курсу</b>	<a href="https://financial.lnu.edu.ua/department/publicnoho-administruvannya-ta-upravlinnya-biznesom">https://financial.lnu.edu.ua/department/publicnoho-administruvannya-ta-upravlinnya-biznesom</a>
<b>Інформація про дисципліну</b>	Курс розроблено таким чином, щоб надати учасникам необхідні знання, обов'язкові для того, щоб сформувати 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.
<b>Коротка анотація дисципліни</b>	Дисципліна «Теорія і практика командоутворення» є вибірковою дисципліною з спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» для освітньої програми «Публічне адміністрування та управління бізнесом», яка викладається в IV семестрі в обсязі 5 кредитів (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS).
<b>Мета та цілі дисципліни</b>	<b>Метою</b> вивчення вибіркової дисципліни «Теорія і практика командоутворення» є формування у студентів компетентностей щодо управління формуванням та розвитком команд, діагностування проблем групи та вироблення рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи команди. <b>Основними завданнями</b> навчальної дисципліни є: – засвоєння основ управління динамікою, мотивацією і згуртованістю груп; – оволодіння навичками діагностування проблем групи та управління основними умовами її продуктивності;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вивчення інструментів командоутворення (тестування, діагностики, коучинг команд, фасилітації по цінностях команд та прийняттю командних рішень, практичні завдання та ігри);</li> <li>– прийняття рішень в команді та управління командної креативністю.</li> </ul>
<p><b>Література для вивчення дисципліни</b></p>	<p>Основна література:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Адісес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. – К.: Наш формат, 2019, – 304 с.</li> <li>2. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник.– Київ: ДУТ, 2018. – 223 с. URL: <a href="https://www.dut.edu.ua/uploads/1_1657_31254416.pdf">https://www.dut.edu.ua/uploads/1_1657_31254416.pdf</a></li> <li>3. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2018. – 479 с.</li> <li>4. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во Знання, КОО, 2017. – 556 с.</li> <li>5. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 175 с. – URL:<a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk_Liderstvo.pdf;jsessionid=509BF71459C0980E1CB42539C49C8176">https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk_Liderstvo.pdf;jsessionid=509BF71459C0980E1CB42539C49C8176</a></li> <li>6. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. – Полтава : ПУЕТ, 2018. – 241 с. – URL: <a href="http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2161_63367800.pdf">http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2161_63367800.pdf</a></li> <li>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:<a href="http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/doc/4063/1/2886_IR.pdf">http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/doc/4063/1/2886_IR.pdf</a></li> <li>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 <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf</a></li> <li>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: <a href="http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31809/1/Romanovskyi_Psykholohiia_uprav_diialnosti_lidera_2017.pdf">http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31809/1/Romanovskyi_Psykholohiia_uprav_diialnosti_lidera_2017.pdf</a></li> <li>10. Психологія тимблдингу : 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: <a href="http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36676/1/Book_2017_Romanovskyi_Psykholohiia_tymbildynhu.pdf">http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36676/1/Book_2017_Romanovskyi_Psykholohiia_tymbildynhu.pdf</a></li> <li>11. Пашко Л. О. Самоменеджмент лідера місцевого самоврядування (дистанційний курс): навчально-методичні матеріали / За заг. ред. Л. О. Пашко. – К., 2017 – 154 с. – URL: <a href="https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/456/3.pdf">https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/456/3.pdf</a></li> </ol>

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](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%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_22.pdf)
19. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, 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)

	<p>2. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: Навчальний посібник / О.П. Ващенко.- Київ: ДУТ, 2017. – 112 с. – URL: <a href="https://dut.edu.ua/uploads/1_1742_16356099.pdf">https://dut.edu.ua/uploads/1_1742_16356099.pdf</a></p> <p>3. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с. – URL: <a href="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">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</a></p>
<p><b>Обсяг курсу</b></p>	<p><b>48</b> годин аудиторних занять. З них 32 години лекцій, 16 годин практичних занять, 102 години самостійної роботи.</p>
<p><b>Очікувані результати навчання</b></p>	<p>Після завершення цього курсу студент буде :</p> <p><b>Знати:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– концепції, принципи і методи побудови ефективної роботи в команді;</li> <li>– переваги та обмеження командної роботи в організації;</li> <li>– класифікацію групових та управлінських ролей, етапи становлення ефективної команди;</li> <li>– чинники, які впливають на продуктивність роботи команди, механізми лідерства і влади, особливості вироблення спільного рішення;</li> <li>– базових понять (соціальна ідеологія, корпоративна культура, субкультури, запобігання кризам та конфліктам, команда, лідерство, тимбілдинг) та основних підходів до їх аналізу у соціокультурній сфері;</li> <li>– основних завдань корпоративної культури та її значення для структур соціокультурної сфери;</li> <li>– чинників, що впливають на особливості корпоративної культури, напрямів і форм роботи з формування корпоративної культури;</li> <li>– типів і стратегій командної взаємодії, а також змісту та психологічних основ формування лідерства в команді;</li> <li>– професійно важливих якостей і компетенцій керівника, необхідних для його роботи в команді;</li> <li>– життєвих циклів команди, кризи становлення і розвитку команди в організації;</li> <li>– інструментів формування командного духу і структури команди, етапів розвитку команди та основ групової динаміки;</li> <li>– прикладних аспектів формування та прояву корпоративної культури та тимбілдингу у соціокультурній сфері (зокрема, в освіті, в культурі та індустрії дозвілля, у шоу-бізнесі, у соціальній сфері, в діяльності громадських організацій тощо).</li> <li>– сутність, значення поняття "групова динаміка";</li> <li>– відмінності команди і колективу, команди і малої групи;</li> <li>– основні характеристики команди;</li> <li>– основні види груп залежно від рівня розвитку групової активності;</li> <li>– основні принципи роботи команди;</li> <li>– характеристику етапів формування команди.</li> </ul> <p><b>Вміти:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– застосовувати конкретні методи і технології, спрямовані на підвищення ефективності роботи команди в різні періоди її розвитку;</li> </ul>

- 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;
- 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 тимблдингу 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.

В результаті вивчення навчальної дисципліни у студента мають бути сформовані наступні компетентності:

#### **Інтегральна компетентність:**

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

#### **Загальні компетентності:**

- Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.
- Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.
- Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
- Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності).</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Фахові компетентності:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.</li> <li>– Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.</li> <li>– Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.</li> <li>– Здатність синтезувати управлінські рішення у сфері публічного адміністрування та бізнес-адміністрування в умовах повної та неповної інформації.</li> <li>– Здатність аналізувати та оцінювати соціальні процеси, розглядати суспільні явища в конкретних історичних умовах та здійснення професійної діяльності.</li> <li>– Вміння застосовувати інструменти демократичного врядування у сферах публічного управління та адміністрування, соціального розвитку, публічних фінансів, управління у бізнес-середовищі, комунікацій, конституційно-правових засад управління, технологій управління людськими ресурсами.</li> </ul> <p><b>Професійна компетентність, яка отримується студентами після вивчення навчальної дисципліни:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Використовувати базові знання з історичних, культурних, політичних, соціальних, економічних засад розвитку суспільства.</li> <li>- Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.</li> <li>- Аналізувати події та процеси у соціальних спільнотах, вміти використовувати історичний досвід у вирішенні актуальних проблем розвитку органів публічного адміністрування та бізнес-структур.</li> <li>- Використовувати інструменти демократичного врядування із метою налагодження колективних розумових і адміністративних процесів на усіх рівнях управління.</li> <li>- Вміння застосовувати інструменти оцінювання ресурсного забезпечення, ризиків та ефективності заходів щодо впровадження оптимальних форм і методів діяльності органів публічного адміністрування, бізнес-структур, здійснювати техніко-економічне обґрунтування інноваційних проєктів.</li> </ul>
<b>Ключові слова</b>	Теорія і практика командоутворення, команда, групова динаміка, тімбілдінг, позитивна синергія, командний дух, технології командоутворення, комунікації в команді, лідерство, коучинг, мотивація тощо.
<b>Формат курсу</b>	Очний
	Проведення лекцій та консультації для кращого розуміння тем
<b>Теми</b>	Подано у формі СХЕМИ КУРСУ

Ти ж.	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)	Література. Ресурси в інтернеті	Завдання, год	Термін виконання
1	<p><b>Тема 1. Групова динаміка та комунікації.</b></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 тимбілдінг-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 тимбілдінгу, самостійна робота	Література: [1, 2, 3, 12, 13, 14, 15]	Л - 2 П – 1 С - 10	Відповідно до розкладу
2	<p><b>Тема. 2 Команда та її головні функції. Тимбілдінг та командна робота.</b></p> <p>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.</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 - 2 П – 1 С - 10	Відповідно до розкладу
3	<p><b>Тема 3. Суперництво і співпраця в командоутворенні.</b></p> <p>Необхідність підвищення швидкості прийняття рішень. Забезпечення</p>	Лекція, практичне заняття, індивідуальна	Література: [1, 2, 3, 12, 13, 14, 15]	Л - 2 П – 1 С - 10	Відповідно до розкладу



	<p>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>а науково - дослідна робота, робота в групах, тренінги з тимбілдінгу, самостійна робота</p>			
4	<p><b>Тема 4. Управління конфліктами в процесі командування.</b> Конфліктні стадії розвитку. Критична маса фактів, що свідчать про недостатню ефективність функціонування злагоди в команді. Модель неформального розподілу впливу і влади. Пасивна, або непряма 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.</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>
5	<p><b>Тема 5. Розвиток командного потенціалу.</b> 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</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>

	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.				
6-7	<b>Тема 6. Корпоративна культура і мотивація працівників.</b> 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.	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково - дослідна робота, робота в групах, тренінги з тимбілдингу, самостійна робота	Література: [1, 2, 3, 12, 13, 14, 15]	Л - 4 П - 2 С - 10	Відповідно до розкладу
8-9	<b>Тема 7. Культура управління як елемент корпоративної культури та тимбілдингу</b> 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. Стилi керівництва. Співвідношення понять лідерства і керівництва. Роль керівника в побудові організаційної та корпоративної культури. Континуум стилів керування Р. Лайкерта. Особливості особистості керівника. Прояв культури керівника в моделях його поведінки. Відносини керівник-підлеглий. Культура проведення нарад. Професійно важливі якості	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково - дослідна робота, робота в групах, тренінги з тимбілдингу, самостійна робота	Література: [1, 2, 3, 12, 13, 14, 15]	Л - 4 П - 2 С - 10	Відповідно до розкладу

	керівника команди (організаційно-психологічний аналіз). Індивідуальна професійна самобутність («своє місце»).				
10-11	<b>Тема 8. Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень.</b> 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).	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	<b>Тема 9. Психологічний тренінг та коучинг у практиці команди.</b> 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.	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
14-15	<b>Тема 10. Моніторинг ефективності корпоративної культури в команді.</b> Посиленні ролі і впливу менеджменту в ствердженні і розвитку певного типу організаційної культури. Побудова ефективної	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна	Література: [1, 2, 3, 12, 13, 14, 15]	Л - 4 П - 2 С - 12	Відповідно до розкладу

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.	робота, робота в групах, тренінги з тимбілдінгу, самостійна робота			
---	--	--	--	--

<b>Підсумковий контроль, форма</b>	залік в кінці семестру письмовий
<b>Пререквізити</b>	Дисципліна вивчається після навчальних дисциплін «Вступ до фаху», «Історія України», «Політична економія», «Безпека життєдіяльності» та передують вивченню навчальних дисциплін «Теорія та практика управління», «Комунікації в публічному адмініструванні», «Публічна служба, публічні засади адміністративної діяльності», «Менеджмент державних установ і організацій».
<b>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу</b>	Презентація, лекції, відеолекції, колаборативне навчання (форми – групові проекти, спільні розробки і т. д.) проектно-орієнтоване навчання, дискусія, онлайн-засоби, платформа Microsoft Teams.
<b>Необхідне обладнання</b>	Мультимедійні засоби, ПК, онлайн-засоби, платформа Microsoft Teams.
<b>Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)</b>	<p>Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються за наступним співвідношенням:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– робота на лекційних заняттях: максимальна кількість балів 15</li> <li>– практичні/самостійні, підготовка презентацій, проектів тощо : максимальна кількість балів 20</li> <li>– контрольні заміри (модулі): максимальна кількість балів 10</li> <li>– індивідуальне науково-дослідне завдання студента: максимальна кількість балів 10</li> <li>– залік: максимальна кількість балів 30</li> <li>– додаткові бали: (за написання тез доповідей, наукової статті, участі у діяльності наукового гуртка, участі у заходах формальної та неформальної освіти, наукових семінарах, круглих столах тощо) максимальна кількість балів 15</li> </ul> <p>Підсумкова максимальна кількість балів 100</p> <p><b>Письмові роботи:</b> Очікується, що студенти виконають декілька видів письмових робіт (ІНДЗ, вирішення кейсу).</p> <p><b>Академічна доброчесність:</b> Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикавання 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.</p> <p><b>Відвідання занять</b> 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</p>

	<p>усіх строків визначених для виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом.</p> <p><b>Література.</b> 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.</p> <p><b>Політика виставлення балів.</b> 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; несвоєчасне виконання поставленого завдання і т. ін.</p> <p>Жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються.</p>
<p><b>Питання до заліку.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність, значення поняття "групова динаміка".</li> <li>2. Відмінності команди і колективу, команди і малої групи.</li> <li>3. Основні характеристики команди.</li> <li>4. Основні види груп залежно від рівня розвитку групової активності.</li> <li>5. Основні принципи роботи команди.</li> <li>6. Характеристика етапів формування команди.</li> <li>7. Методики командоутворення.</li> <li>8. Засоби формування згуртованої команди.</li> <li>9. Методика проведення тимблдінг-тренінгів.</li> <li>10. Проблемні місця створення команд.</li> <li>11. Динаміка групового розвитку. Групова динаміка.</li> <li>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.</li> <li>13. Формування команди. Основні принципи команди: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність.</li> <li>14. Етапи формування команди. Визначення цілей формування команди.</li> <li>15. Прийняття рішення про лідерство в команді.</li> <li>16. Підбір членів команди.</li> <li>17. Налагодження комунікативних зв'язків між членами команди.</li> <li>18. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди. Розвиток командної взаємодії.</li> <li>19. Перетворення групи людей у команду.</li> <li>20. Завдання лідера. Ефект синергії. Ефективна команда.</li> <li>21. Дії, спрямовані на створення міцної команди та покращення її ефективності.</li> <li>22. Team Development і Team Building. Складові процесу командоутворення.</li> <li>23. Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills).</li> <li>24. Формування командного духу (team spirit).</li> <li>25. Формування команди ( teambuilding ).</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>26. Контроль членами колективу власного ставлення до роботи, зусиль і вчинків.</li> <li>27. Атмосфера в колективі. Якісна комунікація. Вороги успішної команди.</li> <li>28. Добровільність входження в команду. Колективне виконання роботи. Колективна відповідальність.</li> <li>29. Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи. Гідна значимість стимулювання команди за кінцевий результат.</li> <li>30. Суперництво і співпраця в командоутворенні.</li> <li>31. Необхідність підвищення швидкості прийняття рішень.</li> <li>32. Забезпечення більшої гнучкості організаційної структури.</li> <li>33. Зростання складності діяльності.</li> <li>34. Посилення значення спеціалізації і, як наслідок, необхідність підвищення якості взаємодії. Зростання конкуренції на ринку праці.</li> <li>35. Необхідність високонадійних систем відбору, підготовки, адаптації, розвитку та стабілізації персоналу.</li> <li>36. Зростання значення не грошовій мотивації, розвиток теорії залученого менеджменту.</li> <li>37. Збільшення навантаження (інформаційної, емоційної, фізичної), що призводить до необхідності розвитку системи дублювання, взаємодопомоги та взаємозамінності.</li> <li>38. Управління конфліктами в процесі командоутворення.</li> <li>39. Конфліктні стадії розвитку.</li> <li>40. Критична маса фактів, що свідчать про недостатню ефективність функціонування злагоди в команді.</li> <li>41. Модель неформального розподілу впливу і влади.</li> <li>42. Пасивна, або непряма агресія.</li> <li>43. Конфліктна стадія групового розвитку.</li> <li>44. Цільові стратегії в конфліктній ситуації (концепція К. Томаса) і відповідні їм поведінкові моделі. Питання на зміст і уточнення.</li> <li>45. Взаємодія членів підгрупи зі своїм представником.</li> <li>46. Розвиток командного потенціалу.</li> <li>47. Основні перепони формування командного потенціалу.</li> <li>48. Домінування особистих відносин над професійними.</li> <li>49. Невміння працювати в команді.</li> <li>50. Надмірний контроль та нечіткий розподіл повноважень.</li> <li>51. Відсутність досвіду і культури розвитку персоналу.</li> <li>52. Децентралізація та делегування повноважень.</li> <li>53. Методи підвищення відповідальності співробітників.</li> <li>54. Ієрархічний контроль.</li> <li>55. Користь підприємницького відношення до роботи.</li> <li>56. Розподіл відповідальності та повноважень.</li> <li>57. Мотивуючий вплив на співробітників.</li> <li>58. Підвищення ефективності праці.</li> <li>59. Бюрократична ієрархічність.</li> <li>60. Розвиток лідерського потенціалу.</li> <li>61. Ставка на розвиток ключових співробітників, а відтак і лідерського потенціалу, на всіх рівнях компанії.</li> <li>62. Система стимулювання розвитку лідерів в організації.</li> </ol>
<p><b>Опитування</b></p>	<p>Анкету-оцінку з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенню курсу.</p>

