

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ З ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ»**

**для студентів ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності D3 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми: «Менеджмент», «Управління
персоналом»**



ТЕРНОПІЛЬ – 2025

Методичні вказівки/рекомендації до організації та проведення тренінгу з дисципліни «Управління командами» для студентів ступеня вищої освіти «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності D3 «Менеджмент», освітньо-професійної програми: «Менеджмент», «Управління персоналом» усіх форм навчання / Укладачі: Г.Л. Монастирський, З.М. Пушкар. Тернопіль: ЗУНУ, 2025. 44с.

Укладачі:

Монастирський Григорій Леонардович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ;

Пушкар Зоряна Михайлівна – кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ;

Рецензенти:

Карпюк Діана Володимирівна – директор ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика»

Коцур Андрій Семенович – декан факультету економіки та управління ЗУНУ, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

Відповідальний за випуск:

Шкільняк Михайло Михайлович - завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, професор, доктор економічних наук.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 2 від 29.08.2025 р.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 4 |
| 1. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ..... | 5 |
| 2. ІНФОРМАЦІЯ ДО ТЕОРЕТИЧНОЇ ЧАСТИНИ ТРЕНІНГУ..... | 6 |
| 3. ТЕМА ТРЕНІНГУ: ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ..... | 10 |
| 4. ТЕМА ТРЕНІНГУ: СТВОРЕННЯ КОМАНДИ ЯК СИСТЕМИ, ВИЯВЛЕННЯ СТАДІЙ ЇЇ РОЗВИТКУ..... | 18 |
| 5. ТЕМА ТРЕНІНГУ: ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТА СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В КОМАНДІ..... | 25 |
| 6. КОНСУЛЬТАТИВНА ДОПОМОГА СТУДЕНТУ..... | 39 |
| 7. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ..... | 39 |
| 8. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ..... | 41 |

ВСТУП

Тренінг є складовим елементом вивчення начальної дисципліни «Управління командами», який проводиться протягом 8 академічних годин наприкінці семестру вивчення навчальної дисципліни.

Тренінг – це форма групової роботи, що забезпечує активну участь і творчу взаємодію учасників між собою і з викладачем.

Метою тренінгу є узагальнення теоретичних знань, вмінь та навиків отриманих студентами під час вивчення навчальної дисципліни «Управління командами» та застосування їх для організації управління командами на підприємстві, в організації.

Тренінгові заняття з дисципліни «Управління командами» спрямовані на оволодіння певними соціально-психологічними знаннями, розвитком комунікативних, управлінських, організаційних здібностей персоналу, рефлексивними навиками, здатністю аналізувати ситуацію, поведінку, стан членів групи, команди, особистий, умінням адекватно сприймати себе й оточуючих. Відтак формуються і корегуються норми особистісної поведінки та міжособистісної взаємодії, а також розвивається здатність гнучко реагувати на ситуацію, швидко змінюватись у різних умовах і групах.

Використання тренінгів при підготовці компетентних спеціалістів з економічних дисциплін сприяє інтенсивності навчання, результат якого досягається завдяки власній активній роботі його учасників. Знання під час тренінгу не подаються в готовому вигляді, а стають продуктом активної діяльності самих учасників. У центрі уваги - самостійне навчання учасників та інтенсивна їх взаємодія. Відповідальність за результативність навчального процесу несуть однаковою мірою як ведучий, так і кожний учасник тренінгу.

Організація і проведення тренінгу

Мета: формування і посилення загального командного духу, прийняття особливостей один одного, згуртування колективу, отримання навичок спільної роботи і навчання прийомам вироблення загальної стратегії.

Завдання:

- формування і посилення загального командного духу, шляхом згуртування групи людей;
- формування у студентів професійних компетенції щодо формування команди на підприємстві;

- узагальнення наявних теоретичних знань студентів щодо створення команд та управління ними на підприємстві;
- розвиток відповідальності та внеску кожного учасника у вирішення загальних проблем;
- отримання емоційного і фізичного задоволення від результатів тренінгу;
- самоусвідомлення колективу, як команди.

Прогнозовані результати:

- підвищення рівня комунікації;
- поліпшення взаємодії між учасниками;
- визначення сутності та структури груп та команд на підприємстві;
- збільшення швидкості прийняття командного рішення;
- вміння вирішувати спірні ситуації;
- презентація результатів проведеної роботи та прийняття управлінських рішень щодо формування ефективних команд на підприємстві;
- формування позитивного погляду на можливості команди.

Використання тренінгів при підготовці компетентних спеціалістів з управління персоналом сприяє інтенсивності навчання, результат якого досягається завдяки власній активній роботі його учасників. Знання під час тренінгу не подаються в готовому вигляді, а стають продуктом активної діяльності самих учасників. У центрі уваги - самостійне навчання учасників та інтенсивна їх взаємодія. Відповідальність за результативність навчального процесу несуть однаковою мірою як викладач, так і кожний учасник тренінгу.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ

Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.

Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді аркушів паперу, олівців.

Практична частина реалізовується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгового заняття.

1. Визначити основні чинники формування команди.
2. Сформулювати мету командної діяльності.
3. Обґрунтувати роль лідера в управлінні груповою динамікою.

4.Скласти план діяльності команди і представити його, визначивши етапи і

терміни виконання.

Тренінгові завдання – 1-4. **Ділові ігри, вправи.**

Підведення підсумків. Обговорюється результати виконаних завдань у групах. Обмін думками з питань, які виносилися на тренінгові заняття.

Тематика тренінгу

| |
|---|
| Тема 1. Формування команди. «Ми одна команда! |
| Тема 2. Створення команди як системи, визначення стадій її розвитку |
| Тема 3. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат в команді. |

ІНФОРМАЦІЯ ДО ТЕОРЕТИЧНОЇ ЧАСТИНИ ТРЕНІНГУ

Визначення основної проблеми, на розв'язання якої спрямована діяльність команди. Проблема діяльності управлінської команди визначається виконанням конкретних завдань у сфері управління, наявними ресурсами команди та індивідуальними особливостями її членів. Проблема діяльності команди визначає конкретні види команд (табл. 1).

Таблиця 1. Види команд в організаціях

| <i>Критерії</i> | <i>Типи команд</i> |
|---------------------|--|
| Час спільної роботи | постійні-тимчасові |
| Склад команди | гомогенні-гетерогенні (за віком, статтю та ін.) управлінські-виконавські (за рівнем ієрархії) малі команди (до 4 осіб); середні команди (5-9 осіб); великі команди (понад 10 осіб) (за кількісним складом) |
| | з випуску нової продукції / послуги |

| | |
|---|---|
| Мета діяльності команди | з введення змін в організацію |
| | з розроблення контролю якості управління |
| | проектні команди, управлінські команди |
| | команди дій (спортивна, для розваг, експедиція, команда на переговорах, хірургів, військовий підрозділ) |
| Характер взаємодії територіальне розміщення | безпосередні (реальні команди); опосередковані (віртуальні команди) |

Визначають типи команд за їх завданнями, ресурсами та індивідуальними особливостями її членів:

1) *команди по вирішенню проблем*, спрямовані на складні та погано визначені проблеми. Щодо вимог до членів таких команд, то вони мають користуватися заслуженою довірою, бути надійними та прагматичними;

2) *творчі / дослідницькі команди*, які спрямовані на дослідження можливостей середовища та пошук альтернатив, а співробітники таких команд мають володіти стійкою самомотивацією, бути незалежними, творчими та спрямованими на досягнення колективних цілей;

3) *команди тактичної реалізації*, спрямовані на виконання окресленого плану. Вони потребують чіткого формулювання завдання, розподілу ролей та формулювання чітких критеріїв успіху.

Командний «мозковий штурм» як метод визначення проблеми діяльності команди та розробки пропозицій щодо їх вирішення.

Метод «мозкового штурму» – найпоширеніший метод генерації нових ідей в результаті творчої співпраці групи фахівців. В певній ситуації (усі «свої», тобто немає ані начальства, ані критиків):

- одні люди починають *генерувати* величезну кількість ідей;
- інші згідно з особливостями свого мислення більш схильні до *аналізу та критичної оцінки чужих ідей та їхньої розробки*, за що охоче й беруться.

Завдання групи генераторів ідей – «видати» за короткий термін

максимальну їх кількість. За наявності досвідченого ведучого (модератора) темп генерування буває високим: група з 5–8 генераторів за 40–50 хв. штурму спроможна продукувати до сотні ідей.

Завдання групи експертів-критиків - якнайретельніше проаналізувати й оцінити всі без винятку ідеї, не пропустивши повз увагу жодної. Якщо з сотні ідей корисною виявляється хоча б одна, штурм вважають вдалим.

З категорії генераторів ідей:

- «типовий» генератор – невтомний продуцент ідей, який видає їх безперервно, не зважаючи на критику;
- «тіньовий» генератор – творець ідей, який активно продукує їх у процесі індивідуальної роботи, але знічується, працюючи в команді;
- «інертний» генератор людина з позитивною установкою щодо творчості, яка не має досвіду генерації ідей та не претендує на успіх.

Основні правила командного «мозкового штурму»:

1. «Генерування» ідей має відбуватися невимушено, слід висловлювати будь-які, хай і явно помилкові або виразно фантастичні ідеї. Обґрунтування не потрібне. Усі ідеї записуються на дошці (можна фіксувати їх за допомогою телефона). Запис урівнює всі ідеї і робить їх належними всій команді.

2. У процесі генерування ідей заборонено будь-яку критику (не лише словесну, а й у вигляді скептичних усмішок чи іронічних жестів). На репліки типу «дитячий лепет», «це ми вже проходили» накладається рішуче табу. *Головне – не якість, а кількість ідей!* Найпродуктивнішою діяльністю буває там, де існує доброзичлива й невимушена атмосфера спілкування.

3. У процесі експертизи слід уважно обмірковувати всі ідеї, навіть ті, котрі видаються відверто абсурдними. Звісно, тупикові й банальні ідеї слід відкинути відразу. У списку ідеї можна помічати так:

- ++ (дуже гарна, оригінальна ідея);
- + (непогана ідея);
- 0 (конструктивну віднайти не вдалося).

Надзвичайно цінно, якщо відібрані, визнані перспективними ідеї вдається вишикувати в логічний ланцюжок (рис. 1).

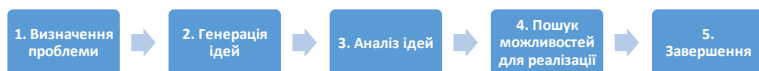


Рис. 1. Основні стадії процесу командного «мозкового штурму»

Визначення проблеми як етап доцільно виокремлювати тоді, коли з самого початку не окреслена проблема, що потребує вирішення. У такому разі можна прорангувати важливість проблем у команді кожним її учасником.

Генерація ідей – найважливіший етап роботи, оскільки від якості висунутих ідей залежить результативність мозкового штурму.

Учасники діляться на групи по 5–6 осіб у кожній і на окремих картках записують нові ідеї – по одній ідеї на кожній картці. Необхідно висунути якомога більше ідей і зафіксувати їх. На цьому етапі не допускається критика висунутих ідей. Тривалість етапу генерації ідей – 10 хвилин. Після цього групи повідомляють ведучого про кількість висунутих ідей.

1. *Аналіз ідей* полягає у глибокому вивченні, обговоренні, критичному розгляді висловлених пропозицій з метою виявлення раціонального зерна в кожній з них. Відкидати ідеї не можна. На цей етап відводиться теж 10 хвилин.

2. *Пошук можливостей* для реалізації відбувається шляхом оцінювання кожної ідеї з двох позицій – оригінальності та можливості втілення в життя. На це дається 10 хвилин.

3. *Завершення*. На цьому етапі представники усіх груп роблять повідомлення про ідеї, які визнані в результаті проведеного аналізу дуже вдалими, оригінальними, та які можна дійсно реалізувати .

Таблиця 2. Правила учасників / ведучого «мозкового штурму»

| <i>Правила для учасників:</i> | <i>Правила для ведучого:</i> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• дотримуватися правила «піднятої руки», говорити тоді, коли нададуть слово;• висловлювати будь-які ідеї, що спадають на думку, якомога більше пропозицій; | <ul style="list-style-type: none">• ознайомити учасників з правилами, контролювати час;• спрямовувати хід дискусії, задавати стимулюючі |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • чітко та коректно сформулювати питання; • не коментувати; перебивати; обговорювати, критикувати ідеї інших; • продовжувати думати навіть тоді, коли вважаєте, що фантазія виснажилася | <p>питання, створювати «+» неформальну обстановку;</p> <ul style="list-style-type: none"> • фіксувати результати роботи команди; <p>корегувати хід «мозкового штурму» запитаннями</p> |
|---|--|

Таблиця 3. Визначення основного сценарію формування команд в організаціях

| <i>Сценарії формування ком</i> | <i>Особливості</i> |
|--------------------------------|---|
| 1. «Завершений цикл» | Формування команд за принципом «початок-завершення» |
| 2. «Безперервний цикл» | Формування команди за принципом «початок – продовження» |

ТЕМА ТРЕНІНГУ : «ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ»

Мета: обґрунтувати важливість командної роботи, відпрацювати уміння конструктивно спілкуватися для створення єдиної команди.

Завдання:

- сприяти розумінню учасниками цінності командної роботи, її значення для успішної діяльності;
- ознайомити студентів із соціальними й особистісними навичками, що пов'язані з вимогами до єдності в команді;
- сприяти формуванню у студентів умінь визначати власні життєві цілі;
- продемонструвати необхідність використання алгоритму колективної взаємодії для результативності роботи в групі у виконанні складних практичних завдань.

ХІД ЗАНЯТТЯ

Знайомство.

Мета: познайомити учасників, визначитись з формою звернення до членів групи.

Хід. Учасникам пропонується назвати своє ім'я та коротко розповісти про себе.

Вправа «Розминка» .

Мета: Встановлення позитивного мікроклімату в групі.

Учасники тренінгу стають в коло, на відстані 50-60 см. Олівці зажимаються між подушечками вказівних пальців сусідів. Група не випускаючи олівці, виконує завдання:

- підняти руки, повернути в попереднє положення;
- наклонитись вперед;
- присісти, встати.

Обговорення: Які дії повинен виконувати кожен із учасників, щоб олівці в колі не падали? На що орієнтуватись при виконанні цих дій? Як встановити з оточуючими взаєморозуміння, навчитись «відчувати» іншу людину?

2. Повідомлення теми і мети тренінгу.

Сьогодні ми поговоримо з вами про формування команди. Відпрацюємо алгоритм дій, який буде направлений на досягнення успіху в командній роботі.

Вправа «Мої очікування»

Мета: виявити очікування студентів від тренінгу й рівень зацікавленості даною проблемою.

Хід вправи: Учасники за бажанням висловлюють свої очікування від тренінгу. Тренер наголошує саме на тих завданнях, які будуть об'єктом обговорення на тренінгу.

Вправа «Правила роботи групи»

Мета: Встановити норми поведінки учасників групи під час тренінгу .

Для того щоб наш тренінг пройшов успішно, потрібно прийняти правила групи, адже завжди приємно працювати за визначеними правилами. Я пропоную вам правила, за якими ми будемо працювати. Ви можете внести свої пропозиції, якщо ви вважаєте, що це необхідно (слайд).

1. Бути активними.
2. Бути творчими.
3. Бути щирими.
4. Висловлювати власну точку зору.
5. Бути з почуттям гумору.

Вправа «Асоціації».

Мета. Актуалізувати проблему командної роботи.

Хід. Учасники працюють асоціації, пов'язані з поняттям «команда».

Висновок. Тренер дає визначення поняття команда.

Команда - група людей, яка працює разом для досягнення поставленої мети.

Інформаційне повідомлення «Що перетворює групу людей на команду»

Об'єднати у чотири групи за принципом: ми одна згуртована команда. **Завдання: що перетворює групу людей на команду:**

- загальна мета, досягнення якої є важливим для кожного члена команди;

- потреба людей одне в одному для досягнення цієї мети;

- наявність лідера і довіра до нього з боку членів команди

Вправа «Неефективність команди»

Наведіть приклади неефективної роботи команди? (байка «Лебідь, рак та щука»). Які дії учасників команди призводять до провалу?

Висновок: Якщо в команді кожен робить по своєму, то ціль досягнута не буде. Отже, А це значить робити все разом і досягати цілей.

Вправа «Ефективність команди»

Наведіть приклади ефективної роботи команди (спорт, казка «Ріпка», шоу Майданс). Що допомагає команді досягти цілей?

Висновок: Тільки згуртована команда може досягти поставлених цілей. Зробити це ефективно та результативно.

Вправа-розминка. Учасники закривають очі та починають хаотично рухатись. За сигналом ведучого (плеск в долоні), всі повинні зупинитися та стати в коло.

Обговорення: що дає дана вправа? Дана вправа була направлена на розвиток навичок координації сумісних дій, згуртованості групи.

Чому не вийшло коло? Вийшло коло, бо була одна мета – побудувати коло і ви намагались разом це зробити.

Байка про перепелиць.

Жила собі зграйка перепелиць. Вони зранку до вечора копирсалися у пилюці на шляху, бігали серед трави у пошуках їжі. Одного разу у їх місцину прийшов птахолов і, кидаючи сітку, раз за разом ловив перепелиць, щоб продавати їх на базарі. Птахів ставало дедалі менше. Перепелина згряя не на жарт схвилювалася.

Одного сонячного ранку знайшовся ватажок, який скликав усіх, щоб обговорити справу. Після довгих суперечок у маленьких пташиних головах народилася ідея: наступного разу, коли птахолов кине свою сітку, взятися всім разом дзьобиками за неї, спробувати полетіти і опустити сітку

на терновий кущ. Збуджені перепелиці цього вечора лягали спати з маленьким промінчиком надії.

Наступного ранку, коли мисливець прийшов по чергову здобич, подиву його не було меж: сітка «полетіла» до тернового куща і опустилася на гілля. Як не намагався мисливець її зняти, вона ще більше заплутувалася і цілком подерлася. День за днем повторювалося те саме. Остаточо йому це набридло, тож птахолов покинув це невдячне тепер заняття. Перепели були на сьомому небі і з радістю ширяли довкола, святкуючи перемогу.

Але так тривало недовго. Настала посуха. Води і їжі стало обмаль. Птахи билися за кожну краплю і за кожну крихту. Бійки і галас долинали тепер з їх околиці. Одного разу хтось сказав: «Пам'ятаєте той випадок з птахоловом? Тоді лише ми махали крильцями, рятуючи зграю. А ті! Ті! Вони нічого не зробили!» «Як?- відгукнулися інші. - Це ви лише спостерігали, навіть разу не змахнувши крилами!...» І розпочалася нова, найбільш запальна і жорстока бійка від часу посухи. Курява стовпом стояла! Раптом всі відчули, що їх притискає до землі якийсь тягар. Це була сітка птахолова. Він згорнув їх усіх разом і щасливий пішов на базар.

Питання для обговорення. Чого вчить ця байка?

Вправа-розминка. Учасники об'єднуються у три групи за принципом: веселий, кмітливий, винахідливий. Кожній групі дається аркуш паперу (пів ватмана). Завдання групи: так розміститись на папері, щоб не торкнутися підлоги черевиками.

Обговорення: від чого залежить успішність виконання даного завдання? Хто координував дії команди? (лідер)

Інформаційне повідомлення. Лідерство.

Керування групою, її самоврядування, вплив на психологію і поведіння окремих членів групи звичайно здійснюється і через офіційно призначених осіб - керівників, і через неофіційних осіб, що користуються авторитетом серед членів цієї групи, які мають у ній високий статус і називаються лідерами. Авторитет лідера в групі звичайно не менш сильний, ніж авторитет керівника. Лідер спроможний підняти, надихнути членів групи на будь-яку справу.

Необхідність лідерства диктується тим, що в кожній групі існують і повинні кимсь регулюватися дві взаємодоповнюючі системи відносин: ділові й особисті. Якщо жодна з них не відрегульована, якщо відносини, які складаються в одній системі, суперечать відносинам, що культивуються в іншій, то така група не зможе успішно працювати, ніколи не стане високоефективною.

Найчастіше лідером стає той, у кого є які-небудь особливості, які цінуються членами групи саме в цей момент часу. Якщо індивідуальні

особливості цієї людини, проявлені нею Л в спільній діяльності та спілкуванні з іншими членами групи, відповідають вимогам сформованої ситуації, то в цій ситуації вона стає лідером. За умов зміни групової задачі і вимог ситуації лідером може стати хтось інший. У принципі для кожної людини в групі можна визначити такі умови, за яких вона стане лідером, але для цього все-таки потрібно мати якісь спеціальні лідерські риси.

Психогометричний тест . Точність діагностики за допомогою цього методу досягає 85%! Психогометрія - унікальна практична система аналізу особистості, що дозволяє:

1. Миттєво визначити форму або тип особистості цікавої для вас людини і, природно, вашу власну форму.

2. Дати докладну характеристику особистісних якостей і особливостей поведінки будь-якої людини на повсякденній, зрозумілій кожному мові.

Інструкція

Подивіться на п'ять фігур (квадрат, трикутник, прямокутник, коло, зигзаг), зображених на папері.

Виберіть з них ту, стосовно якої ви можете сказати: це - «Я». Постарайтеся відчути свою форму. Якщо ви відчуєте сильне утруднення, виберіть з фігур ту, котра першою привабила вас. Запишіть її назву під № 1. Тепер проранжуйте чотири фігури, що залишилися, в порядку вашої переваги і запишіть їхні назви під відповідними номерами.

Отже, найважчий етап роботи закінчено. Яку фігуру ви не помістили б на перше місце, це ваша основна фігура, або суб'єктивна форма. Вона дає можливість визначити ваші головні, домінуючі риси характеру й особливості поведінки. Інші чотири фігури - це своєрідні модулятори, що можуть забарвлювати ведучу мелодію вашого поведінки. Остання фігура вказує на форму людини, взаємодія з якою буде представляти для вас найбільші труднощі. Однак може виявитися, що жодна фігура вам цілком не підходить. Тоді вас можна описати комбінацією з двох або навіть трьох форм.

Інтерпретація результатів тесту

Квадрат. Працьовитість, ретельність, потреба доводити розпочату справу до кінця, завзятість, що дозволяє досягти завершення роботи, -от чим знамениті відверті Квадрати. Витривалість, терпіння і методичність звичайно роблять квадрата висококласним фахівцем у своїй області. Квадрат любить раз і назавжди заведений порядок: усе повинно знаходитися на своєму місці і відбуватися у свій час. Ідеал Квадрата - розплановане, передбачуване життя, йому не до душі «сюрпризи» і зміни звичного перебігу подій.

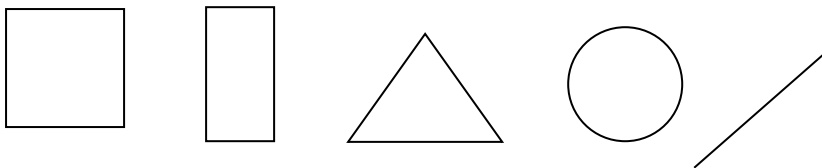
Прямокутник. Тимчасова форма особистості, яку можуть носити інші стійкі фігури у певні періоди життя. Це - люди, невдоволені тим способом життя, який вони ведуть зараз, і тому зайняті пошуком кращого положення. Тому ведучі якості Прямокутника - допитливість, жвавий інтерес до усього, що відбувається, і сміливість. Вони відкриті для нових ідей, цінностей, способів мислення і життя, легко засвоюють усе нове.

Трикутник. Ця фігура символізує лідерство. Найбільш характерна риса відвертого Трикутника - здатність концентруватися на головній меті. Трикутники - енергійні, нестримні, сильні особистості, які ставлять ясні цілі і, як правило, досягають їх. Вони честолюбні і прагматичні, уміють представити керівництву значимість власної роботи і роботи своїх підлеглих. Сильна потреба бути правим і керувати положенням справ робить Трикутник особистістю, яка постійно конкурує з іншими.

Коло. Найбільш доброзичлива з п'яти фігур. Ця особистість має високу чутливість, розвинену емпатію з здатність співчувати, емоційно відкликатися на переживання іншої людини. Коло відчуває чужу радість і відчуває чужий біль як свій власний. Людина-Коло щаслива, коли усі ладять одне з одним. Тому, коли в Коло виникає з кимсь конфлікт, найбільш імовірно, що саме Коло зробить поступку першим. Воно прагне знайти спільне навіть у протилежних точках зору.

Зигзаг. Фігура, що символізує творчість. Комбінування абсолютно різних, несхожих ідей і створення на цій основі чогось нового, оригінального - от що подобається Зигзагам. Вони ніколи не задовольняються способами, за допомогою яких речі робляться в даний момент або робилися в минулому. Зигзаг - найбільш захоплений, збудливий з усіх п'яти фігур. Коли в нього з'являється нова і цікава думка, він готовий повідати про неї усьому світові! Зигзаги - невтомні пропагандисти своїх ідей і здатні потягнути за собою багатьох.

Вправа-розминка. Учасники об'єднуються в пари по два. Один учасник отримує картку з зображенням. Його задача - інструктувати другого учасника таким чином, щоб той не бачачи карточки, зміг відтворити її зображення.



Обговорення: Які умови необхідні для того, щоб зміст інформації, яка передається, розумілась тим хто слухає? (Уважне слухання та дія по інструкції)

Вправа «Ми одна команда» Об'єднатися в чотири групи за принципом кольору: червоний, жовтий, зелений, синій. Завдання команд: створити алгоритм успішної роботи команди з метою створення сприятливих умов щодо адаптації першокурсників до навчання у вузі.

Інформаційне повідомлення. Я хочу навести вам приклад гусей.

1. Змахуючи крилами, гуси утворюють підйомний потік повітря для птахів, які летять за ними. Висновок: той, хто рухається в напрямку з іншими, досягає бажаного швидше та легше, тому що інші члени команди створюють для нього «підйомний потік повітря»

2. Якщо птаха відстає від зграї та починає летіти сама по собі, вона зразу відчуває опір вітру, її рух вповільнюється. Через це вона намагається повернутися до зграї, для того щоб скористатися «підйомним потоком», який утворює птах, який летить попереду. Висновок: Краще залишатися в команді з тими, хто рухається в том ж напрямленні, що й ти. Будь готовим прийти на допомогу та допомогти іншим членам команди.

3. Коли птах, що летить попереду, втомлюється, він повертається в стаю, а його місце займає інший птах.

Висновок: Якщо учасники команди по черзі будуть виконувати важку роботу, будуть брати на себе функцію лідера, від цього буде користь всій команді.

4. Птахи, які закривають «У»- подібний ключ, кричать для того, щоб підбадьорити тих, хто летить попереду.

Висновок: підтримуйте лідера тільки позитивними словами та діями. Ніхто не любить, коли йому заважають.

5. Якщо птаха підстрелили або вона захворіла, зграя залишає іще двох птахів. Вони невідривно летять за нею, допомагають та захищають її, поки вона не вилікується або помре.

Висновок: Потрібно підтримати один одного і в радості і в біді.

Вправа-розминка. Об'єднати в 4 групи за принципом: я займаю лідируючу позицію. Кожній групі пропонується з газет (значна кількість газет) побудувати максимально високу башту, не використовуючи будь-яких скріплюючих засобів. Акцентую увагу на естетичній стороні роботи (прикраса).

Обговорення. Як розподілилась робота між учасниками в підгрупах? Кому належали ідеї по конструкції башти, які психологічні якості знадобились, щоб реалізувати дані ідеї?

Підбиття підсумків. Вправа «Метаплан»

Викладач об'єднує учасників у три групи. На шаблонах «метаплану» потрібно розглянути ситуацію командної роботи.

Команда

Що потрібно для роботи в команді

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

Якою повинна бути команда

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

Що заважає єдності в команді. Які труднощі виникають в команді

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

Що необхідно зробити, щоб подолати ці труднощі

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

Рефлексія.

Мета: усвідомлення отриманої інформації учасниками тренінгу.

Що залишилось не зрозумілим?

Яка інформація була корисною?

Чи справдились ваші очікування від тренінгу.

ТЕМА ТРЕНІНГУ: « СТВОРЕННЯ КОМАНДИ ЯК СИСТЕМИ, ВИЯВЛЕННЯ СТАДІЙ ЇЇ РОЗВИТКУ»

З метою організації роботи команди відповідно до її стадій, використовується «**Анкета для виявлення стадій розвитку команди**».

Тренінгове завдання

Оцініть ступінь погодження з твердженнями за допомогою шкали.

Шкала оцінок: майже ніколи – 1; зрідка – 2; інколи – 3; часто – 4; майже завжди – 5.

Частина перша – питання:

1 Ми намагаємося встановити процедури та протоколи, щоб упевнитися, що все гаразд і йде гладенько та правильно (тобто мінімізовано втручання, кожен має можливість узяти участь):

2 Ми швидко переходимо до виконання роботи, не витрачаємо багато часу на планування:

3 Наша команда відчуває, що ми займаємося всім на світі, працюємо, поділяємо відповідальність за успіхи та поразки:

4 У нас чіткі процедури узгодження відповідно до наших цілей і ми ретельно плануємо виконання завдань:

5 Члени нашої команди бояться або їм не подобається просити інших про допомогу:

6 Ми сприймаємо цілі завдань буквально й окремо беремо до уваги відповідальність:

7 Лідер команди намагається відповідати за порядок та робити свій безпосередній внесок у виконання завдання:

8 У нас немає визначених процедур, ми їх розробляємо в міру надходження завдань:

9 Ми генеруємо багато ідей, але небагато їх використовуємо. У нас не виходить повністю розібратися в них, і ми відмовляємося від них, не розуміючи їх до кінця:

10 Члени команди зовсім не довіряють іншим членам та уважно стежать за тими, хто виконує конкретні завдання:

11 Лідер команди забезпечує точне виконання процедур, не аргументує, не заважає й додержується термінів та завдань:

12 Ми одержуємо задоволення, працюючи разом, водночас добре проводимо час та працюємо продуктивно:

13 Ми прийняли одне одного як членів команди:

14 Лідер команди демократичний та допомагає іншим у роботі:

- 15 Ми намагаємося визначити цілі та завдання, які необхідно виконати:
- 16 У багатьох із членів команди є власні ідеї щодо процесу. Багато хто пише свої особисті робочі плани:
17. Ми повністю приймаємо сильні та слабкі сторони одне одного:
- 18 Ми розписали специфічні ролі для кожного з членів команди (лідер, фасилітатор, стежить за часом, веде записи т. ін.):
- 19 Ми намагаємося досягнути гармонії, уникаючи конфліктів:
- 20 Завдання значно відрізняються від тих, які ми уявляли, і видаються дуже складними для виконання:
- 21 У нас часто виникають дискусії щодо концепцій та різних тем, і через це дехто з нас втрачає терпець:
- 22 Ми вирішуємо проблеми групи, ретельно їх опрацьовуємо:
- 23 Ми сперечаємося часто, дискутуємо навіть щодо поточних питань:
- 24 Команді іноді хочеться відійти від початкового варіанта проекту:
- 25 Ми конструктивно критикуємо один одного:
- 26 У нас тісне єднання в команді:
- 27 Здається, що ми здійснили небагато порівняно з метою роботи:
- 28 Цілі, які ми перед собою ставимо, здаються нереальними:
- 29 Хоч ми й не до кінця впевнені в цілях проекту та своїй роботі, але сповнені ентузіазму й пишаємося своєю командою:
- 30 Ми часто ділимося особистими проблемами:
- 31 У нас багато опору процесам поліпшення якості та виконанню завдань:
- 32 Ми багато з чим справляємося:

Результати опрацюйте за допомогою таблиці .

Мінімальний можливий бал за певну стадію – 8 (майже ніколи);
максимальний – 40 (майже завжди).

Таблиця. Виявлення стадії розвитку команди

| Номер питання | Номер питання | Номер питання | Номер питання |
|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | 2 | 4 | 3 |
| 5 | 7 | 6 | 8 |
| 10 | 9 | 11 | 12 |
| 15 | 16 | 13 | 14 |
| 18 | 20 | 19 | 17 |
| 21 | 23 | 24 | 22 |

| | | | |
|---------|----------|---------|------------|
| 27 | 28 | 25 | 26 |
| 29 | 31 | 30 | 32 |
| РАЗОМ | РАЗОМ | РАЗОМ | РАЗОМ |
| Формінг | Стормінг | Нормінг | Перформінг |

Оцініть результати:

32 й вище – ваша команда перебуває на цій стадії.

16 і нижче – вашій команді не властиво працювати таким чином.

Якщо є дві близькі суми балів, ви на перехідній стадії:

- якщо ваші бали між формінгом та стормінгом, то ви ближчі до стадії стормінгу.
- якщо ваші бали між нормінгом та перформінгом, то ви ближчі до стадії перформінгу.

Якщо між балами немає великої різниці, це свідчить про те, що немає чіткого способу виконання певних дій, команда може бути дуже гнучкою й динамічно змінювати стилі діяльності. Також це може свідчити про те, що команда перебуває на стадії шторму.

Тренінгове завдання. Проаналізуйте кожний з етапів формування команди за заданим алгоритмом

Таблиця 2. Опис особливостей створення команд на різних етапах

| <i>Етапи</i> | <i>Характеристики етапів</i> |
|---|---|
| 1. Формінг (з англ. Forming) <i>«Притирання»</i> | Формінг – стадія орієнтації, члени команди «промацують» ситуацію, шукають опори. Етап обміну інформацією, пізнання та прийняття один одного; формулювання задач групи здійснюється під аурую ввічливості, обережності у взаємовідносинах членів групи. Усі члени команди схлядяться разом, щоб зрозуміти: «Для чого? Що?» |
| | Хто? Коли?». Відбуваються поступове прояснення мети й завдань команди, а також переоцінка власної компетентності у професії та стосунках. Формується стиль ділового спілкування. |
| 2. Стормінг | Етап виникнення суперечок щодо того, що треба робити й хто має це робити, стосунки між учасниками групи мають певну напруженість. Проявляється конкуренція за більш |

| | |
|---|--|
| <p>«Ближній бій/ Сум'яття»</p> | <p>високий статус, відносний вплив, дискутування за напрямки розвитку. Учасники співвідносять своє індивідуальне сприйняття того, як має виконуватися робота. Люди зближуються, перевіряючи сприйняття та ціннісні позиції. Наявність чіткої спільної мети – найважливіша рушійна сила для вирішення конфліктів. Це потрібна й корисна стадія для надбання «причетності» й «збалансованості».</p> |
| <p>3. Нормінг «Нормування»</p> | <p>Етап спільного руху до спільних цілей; встановлення рівноваги між конкуруючими силами та груповими нормами, що визначають поведінку між її членами. Співпраця в команді стає більш ефективною. Мету, ролі, відповідальність за виконання роботи прийнято всіма членами команди. Організовано регулярні зустрічі для всіх членів команди з метою спільного контролю прогресу й вирішення проблем у міру їх виникнення. Зростає згуртованість команди, взаємна довіра. Суперництво змінюється кооперацією. Орієнтація на командні цілі поєднується з власними цілями учасників.</p> |
| <p>4. Перформінг «Зрілість / Виконання»</p> | <p>Команда досягає найвищого рівня розвитку та прояву командного інтелекту. Характерна злагоджена робота, професійна конструктивна взаємодія, підтримка всіх своїх членів. Вся команда разом з лідером керує процесом. Команда повністю відповідає за роботу, яку має бути виконано. Усі члени команди власною активністю та відповідальністю забезпечують динаміку команди, виявляють ініціативність, рухливість, відкритість, працездатність, солідарність та чуйність. Це етап комплексного керування якістю, стан «справжньої» команди.</p> |

Примітка. Наведено за [25]

«Закон командної взаємодії». Наявність або відсутність законів командної взаємодії визначає, чи ви – група людей, чи команда.

На початку діяльності команда мусить розробити «мінімальний пакет» правил командної взаємодії, які згодом вона зможе доповнювати та

змінювати. При цьому правила, важливі на початку діяльності, можна замінити іншими, що більше відповідатимуть потребам наступного етапу в житті команди.

Але в будь-якому разі необхідно, щоб принцип установлення та обговорення наявних правил був для команди зрозумілим. Правила мають відповідати цілям, потенціалу й особистісним аспектам членів команди.

Отже, перше правило – з усією відповідальністю ми можемо навіть назвати його наріжним каменем формування ефективної команди – *команда існує за правилами, які вона самостійно розробила*.

Практична рекомендація 1: з метою розроблення правил, які, на думку всіх членів команди важливі для того, щоб команда досягла поставленої мети (тобто була ефективною) доцільно використовувати наступну форму:

Правило 1: Наша команда дотримується правил, які вона самостійно розробила/прийняла.

Правило2:

Правило 3:

Правило 4:

Правило 5:

Правило 6:

Правило 7:

Правило 8:

Правило 9:

Правило 10:

Повідомте членів вашого колективу, що ви разом будете розробляти / формувати *правила, за якими потім житиме команда*.

Практична рекомендація 2: з метою прийняття/затвердження правил, які, членами команди можуть бути прийняті за основу ефективної командної роботи, можна запропонувати на узгодження та спільне їх затвердження вже «відпрацьовані» фахівцями *правила ефективної командної роботи* [25]:

«Правило 1: Дотримуємося правил, які свідомо прийняли.

Нав'язані правила – це тягар, якого хочеться швидше позбутися. Уявіть, що вам на плечі поклали величезний мішок і сказали, що віднині ви завжди носите- мете його із собою. Чи вам це сподобається? Напевно, ні. І відчуття вкрай неприємні, й мотивація відсутня. Для чого, власне, так напружуватися? Адже життя до цього було таке прекрасне!

Правило 2: Досягаємо поставлених цілей. Лідер може запропонувати членам команди вправу. Учасники мають стати в дві шеренги – окремі команди на чолі з капітаном.

Кожен капітан плеще в долоні одночасно з іншим, але в різному ритмі. Кожна команда мусить плескати в ритмі свого капітана. Завдання непросте, адже мимоволі збивається на ритм іншої команди. Висновок такий: важливо не втратити свою мету, навіть якщо виникає бажання поплескати в заданому кимось ритмі.

Коли ви бачите, що хтось збився з курсу, візьміть штурвал у свої руки та виправте ситуацію – нагадайте колегам, що всі ви тут задіяні досягнення однієї мети.

Правило 3: Уміємо слухати. Ефективна комунікація – це не слова, які хтось нам каже, а те, що ми почули. Для того щоб чути, треба слухати, адже спілкування – це насправді більшою мірою слухання.

П'ять рівнів слухання:

1) ігнорування (усі ми потрапляємо в ситуації, коли наші думки та почуття ігноруються; ми й самі часто ігноруємо потребу інших людей у спілкуванні, хоча

б навіть наших дітей);

2) удаване слухання (нерідко нам доводиться лише вдавати, що слухаємо; прийоми ми добре знаємо – контакт очей, похитування головою зі згідливим:

«Так..., так...»); метод спрацьовує на всі «сто», але за методом губиться людина);

3) вибіркоче слухання (інколи ми слухаємо вибірково – концентруємося на цікавому та відкидаємо нудне);

4) уважне слухання (уважне слухання насправді мало кому дається легко; ми просто не звикли до нього, не натренували своє тіло та розум; ми завжди знаходимо для себе цікавіше завдання, аніж уважно дослухатися до співрозмовника, а якщо ми ще з ним і не погоджуємося!...; і все-таки інколи ми сідаємо й слухаємо близьких нам людей, даємо пораду, вказуємо на помилки);

5) емпатійне слухання (на цьому рівні ми слухаємо не для того, щоб дати по-раду, а для того, щоб почути людину; люди, які розвивають у собі цю властивість – успішні особистості).

Команда, яка поставить собі емпатійне слухання за стандарт і навчиться чути своїх членів, досягне великих успіхів. Скількох друзів ми втратили через брак цієї навички! Скільки не вислуханих геніальних ідей зникли безслідно! А скільки ще безславно зникнуть? Це залежить від вашої команди. Вирішувати вам.

Правило 4: Говоримо від першої особи. Комунікація від першої особи – це ефективна комунікація, зрозуміла та прозора, яка дає шанс зрозуміти й почути індивідуальні погляди всіх членів команди. Отже, стиль спілкування від першої особи або ситуації «Я».

Правило 5: Говоримо по суті й намагаємося бути зрозумілими. Говорити по суті й намагатися бути зрозумілим означає говорити не для того, щоб вразити, а для того, щоб ефективно вирішувати актуальні для команди питання. А для цього достатньо висловлюватися стисло й за темою, уникаючи бажання приголомшити.

Правило 6: Перевіряємо свої припущення у відвертих розмовах та обговореннях.

Правило 7: Маємо мужність висловлювати точки зору, які не приймаються.

Мужність живе в кожній людині (просто де в кому вона спить або ховається). Утім, її можна розбудити. Нехай хтось із ваших співрозмовників не буде в за-хваті – ви не цукерка й не мусите всім подобатися.

Якщо ви маєте таке переконання, то Ви – по-справжньому вільна людина. Сила – в різнодумцях. При цьому повагу та вміння дослухатися до думок інших ніхто не відміняв.

Правило 8: Ми не користуємося нечесними методами у своїй взаємодії. Чесна комунікація – це спілкування без «підводних каменів» – сарказму, глузування, впертого заперечення, нагадування давніх помилок, промовистого мовчання, іг-норування, апеляції до авторитетів і раптової зміни теми. Чесна комунікація – це готовність відкрито заявляти про свої бажання, почуття та думки й вести конструктивний діалог.

Правило 9: Ми цінуємо одне одного. Кожен гравець команди унікальний і незамінний. Кожен – така сама особистість, як і Ви. Він вартий того, щоб його ціну-вали та поважали.

Правило 10: Ми готові працювати над собою та змінюватися. Є такий заліз-ний принцип життя – «принцип шестірні»: для того, щоб рухати іншого, треба рухатися самому. Кажуть, найскладніша в світі робота – це робота над собою. Нашу успішність зумовлено нашою гнучкістю – роботою над собою й готовністю змінюватися».

ТЕМА ТРЕНІНГУ :
**«ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТА СОЦІАЛЬНО-
ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В КОМАНДІ»**

Тренінгове завдання 1

Проаналізуйте організаційну культуру та соціально-психологічний клімат у вашому колективі, групі. Визначте основні його характеристики. Розробіть пропозиції щодо його покращення. Які на вашу думку основні заходи управління соціально-психологічним кліматом будуть найбільш ефективними у вашому випадку?

Визначте психологічні механізми спілкування і взаємовпливу у вашому колективі, побудуйте їх у певний ряд. Охарактеризуйте переважаючі з них і назвіть, які на вашу думку, причини такої переваги. Для виконання завдання використайте методики 1, 2 і 3.

Тренінгове завдання 2

Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаєтесь, хто та які грає ролі? Хто має значення? Що Ви можете в даній ситуації змінити? Чи можете Ви провести приклад команди, яка працювала або працює погано? Які ознаки цього? Як Ви оцінюєте роботу своєї групи як команди.

Тренінгове завдання 3

Просимо Вас оцінити соціально-психологічний стан колективу, в якому Ви навчаєтесь, працюєте. В опитувальнику представлені назва стану і його змістовна характеристика. У бланку для відповідей поставте той бал (від 12 до 1), який, на вашу думку, відповідає розвитку даного стану у вашому колективі.

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ СТАНИ КОЛЕКТИВУ ТА ЇХ
ЗМІСТОВНА ХАРАКТЕРИСТИКА**

| <i>Бали</i> | <i>Підготовленість до діяльності</i> |
|----------------|--|
| 12 11 10 | Усі члени колективу володіють глибокими професійними знаннями, здатні з успіхом застосовувати їх на практиці, зацікавлені в підвищенні своєї кваліфікації. Кожен член колективу має професійний авторитет. Колектив домагається високих показників у праці. |
| 9 7 8 | Більшість членів колективу мають хорошу професійну підготовку, прагнуть підвищити свою кваліфікацію, намагаються застосовувати свої знання на практиці. |
| 6 5 4 | У нашому колективі є й недостатньо кваліфіковані працівники, які своєю зарозумілістю завдають шкоди професійному авторитету колективу. |
| 3 2 1 | Члени колективу мають низьку професійну підготовку. У більшості питань це дилетанти, які не вміють грамотно вирішувати виробничі проблеми і кваліфіковано виконувати свої обов'язки. Колектив часто зриває виконання виробничих завдань. |
| <i>Бали</i> | <i>Спрямованість</i> |
| 12 11 10 | Наш колектив має загальну, чітку для всіх мету, яка усвідомлюється і розуміється кожним як його власна. Колектив спирається на давні традиції, виробляючи взаємоприйнятні норми поведінки, спільні цінності. У нашому колективі високо цінуються принциповість, чесність, безкорисливість. |
| 9 7 8 | Перед нашим колективом стоїть спільне завдання. Кожний член колективу намагається задовольнити свої інтереси в рамках вирішення загальної групової задачі. У колективі вироблені взаємоприйнятні норми поведінки. |
| 6 | |

| | |
|----------------|---|
| 5 4 | У кожного члена нашого колективу існують свої індивідуальні цілі та цінності, які абсолютно не залежать від офіційної мети колективу. Кожен у своїй поведінці керується власними нормами і правилами, не намагаючись узгодити їх з іншими членами колективу. |
| 3 2 1 | Наш колектив існує лише як офіційна організація, цілі якої не приймаються, часто суперечать цілям окремих членів колективу. Кожен будує свою поведінку, спираючись на егоїстичні цілі. У відносинах спостерігається конфліктність, агресивність. |
| <i>Бали</i> | <i>Організованість</i> |
| 12 11 10 | Наш колектив здатний самостійно організувати свою роботу і дозволя. Відносини будуються на принципах співпраці, взаємної допомоги і доброзичливості. Ми завжди спільно і дружно вирішуємо, як нам ефективніше організувати свою працю. У колективі є авторитетні фахівці, здатні взяти на себе функції організаторів роботи. |
| 9 7 8 | Наш колектив часто намагається самостійно організувати свою роботу, але це виходить не завжди ефективно. Наш організатор (лідер, керівник) нечітко уявляє собі план роботи і можливості кожного. |
| 6 5 4 | При спробах колективу організувати загальну роботу виникає багато суперечок, суєти, втрат дорогоцінного часу. У колективі немає людини, яка могла б узяти на себе функцію організатора. У результаті доводиться втручатися найвищому керівнику. |
| 3 2 1 | Члени колективу не можуть домовитися про те, як спільно організувати роботу. Часто заважають один одному або роблять непотрібну роботу, дублюючи один одного. У колективі переважає суперництво, агресія, придушення особистості. У нас немає людини, яка була би здатна взяти на себе організаторські функції. Навіть начальник не в змозі впоратися з колективом. |
| <i>Бали</i> | <i>Активність</i> |

| | |
|----------------|--|
| 12 11 10 | Усі члени нашого колективу – люди енергійні, кривно зацікавлені в ефективній роботі. Вони швидко відгукуються, якщо потрібно зробити щось корисне для всіх, беруть активну участь у вирішенні спільних завдань колективу, співпрацюють і допомагають один одному. |
| 9 7 8 | Більшість членів нашого колективу – люди енергійні, зацікавлені в ефективній роботі. Багато членів колективу беруть участь в загальній роботі, допомагаючи один одному. |
| 6 5 4 | Більшість членів колективу пасивні, мало беруть участь в загальній роботі, не допомагають один одному, намагаються вирішувати свої проблеми індивідуально. |
| 3 2 1 | Колектив неможливо підняти на спільну справу, кожен думає лише про свої інтереси. Практично всі члени колективу проявляють пасивність, інертність при вирішенні спільних завдань. Вони розбираються зі своїми проблемами окремо, незалежно один від одного. У колективі переважають суперництво, конкуренція. |
| <i>Бали</i> | <i>Згуртованість</i> |
| 12 11 10 | У нашому колективі існує справедливе ставлення до всіх його членів, тут завжди підтримують недосвідчених, виступають на їх захист. Колектив співчутливо і доброзичливо ставиться до новачків, допомагає їм адаптуватися в нових умовах. Усі члени колективу тісно спрацювалися один з одним, активно обмінюються знаннями та необхідним для роботи інструментарієм. При виникненні труднощів всі гуртуються, об'єднуються, живуть за принципом: «Один – за всіх, усі – за одного». У колективі велике бажання трудитися спільно. |
| 9 7 8 | Більшість членів колективу намагаються справедливо ставитися один до одного, допомогти недосвідченим, підтримати їх, зорієнтуватися в нових умовах. У важких випадках колектив тимчасово об'єднується, відчувається емоційна підтримка один одного. |

| | |
|----------------|---|
| 6 5 4 | Члени колективу проявляють один до одного байдужість. Труднощі, з якими стикаються новачки, не хвилюють їх. Кожен сам по собі, й вирішує свої проблеми самостійно. У кризових ситуаціях наш колектив «розкисає», виникає розгубленість, відчуженість. |
| 3 2 1 | Наш колектив помітно розділяється на «привілейованих» і «тих, ким нехтують». Тут презирливо ставляться до слабких, недосвідчених, нерідко висміюють їх. Новачки відчують себе зайвими, чужими, до них можуть проявити ворожість. У важких випадках у колективі виникають суперечки, конфлікти, взаємні звинувачення, підозри, доноси. |
| <i>Бали</i> | <i>Інтегративність</i> |
| 12 11 10 | За необхідності виробити важливе рішення, що визначає подальшу діяльність колективу, всі члени беруть активну участь у процесі вироблення й прийняття такого рішення. Уважно вислуховується думка кожного, і враховуються його інтереси. У результаті виробляється узгоджене рішення. |
| 9 7 8 | За необхідності виробити важливе рішення всі члени колективу намагаються брати активну участь у процес його вироблення й прийняття. Ураховується думка більшості членів колективу. Рішення приймається шляхом загального відкритого голосування. |
| 6 5 4 | За необхідності виробити важливе рішення лише вузьке коло активістів бере участь у процесі його прийняття. Ураховуються думки й інтереси кількох людей, а не всіх членів колективу. Рішення приймається без відкритого обговорення, на закритій нараді. |
| 3 2 1 | У колективі кожен вважає свою точку зору головною, нетерпимий до думки інших. У результаті спільне рішення прийняти неможливо. |
| <i>Бали</i> | <i>Референтність</i> |

| | |
|----------------|---|
| 12 11 10 | Усі члени нашого колективу доброзичливо налаштовані по відношенню один до одного. У колективі розвинені взаємодопомога, взаємна довіра і взаєморозуміння. Усі його члени – близькі друзі, глибоко симпатизують один одному. Досягнення і невдачі всього колективу переживаються кожним як свої власні. Успіхи чи невдачі окремих членів колективу зумовлюють щире участь інших. Критика висловлюється з добрими намірами. У колективі переважає бадьорий, життєрадісний тон взаємин, оптимізм. Кожен відчуває почуття гордості за наш колектив. |
| 9 7 8 | У нашому колективі є всякі люди – хороші й погані, дуже симпатичні й малопривабливі. Досягнення і невдачі всього колективу щиро переживаються усіма. У колективі у всіх гарний, рівний настрій. |
| 6 5 4 | Більшість членів нашого колективу – люди малопривабливі, несимпатичні, лише в силу виробничої необхідності працюють разом. У колективі ставляться один до одного критично, бувають дріб'язкові причіпки. Відносини між людьми прохолодні, настрої найчастіше пригнічений. |
| 3 2 1 | Члени нашого колективу – люди неприємні, вороже налаштовані один до одного. У колективі переважає настрої пригніченості й песимізму. Критичні зауваження носять характер явних чи прихованих випадів. Успіхи окремих членів колективу викликають заздрість, невдачі – зловтіху. Люди незатишно почувуються в колективі. |

Дана методика призначена для оцінки рівня розвитку групи на основі аналізу її соціально-психологічних станів і для прогнозування успішності її діяльності. За результатами опитування кожного члена групи можна судити про ступінь її зрілості, яка базується на основних її станах:

- *підготовленість до діяльності* (ступінь готовності членів групи до вирішення поставленого завдання);
- *спрямованість* (чітке, узгоджене усвідомлення членами групи її цілей, інтересів, норм, способів і засобів діяльності, а також критеріїв оцінки результатів);
- *організованість* (чіткий розподіл ролей і статусів у групі, наявність формальної та неформальної структури);

- *активність* (стан, що характеризує здатність групи здійснювати суспільно значиму діяльність і виражає ступінь реалізації фізичного й інтелектуального потенціалу її членів);
- *згуртованість* (стан, що характеризується стійкістю і єдністю міжособистісних взаємин і взаємодій, забезпечує стабільність і наступність у діяльності групи);
- *інтегративність* (це стан групи, який характеризується узгодженістю внутрішньогрупових процесів);
- *референтність* (це такий стан групи, за якого членство в ній представляється людям найбільш цінним і значущим).

Бланк відповідей

| Стан | Бали | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| підготовленість до діяльності | 1 | 1 | 1 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 2 | 1 | 0 | | | | | | | | | |
| спрямованість | 1 | 1 | 1 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 2 | 1 | 0 | | | | | | | | | |
| організованість | 1 | 1 | 1 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 2 | 1 | 0 | | | | | | | | | |
| активність | 1 | 1 | 1 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 2 | 1 | 0 | | | | | | | | | |
| згуртованість | 1 | 1 | 1 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 2 | 1 | 0 | | | | | | | | | |
| інтегративність | 1 | 1 | 1 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 2 | 1 | 0 | | | | | | | | | |
| референтність | 1 | 1 | 1 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 2 | 1 | 0 | | | | | | | | | |

Тренінгове завдання 4

Вам пропонуються твердження, що стосуються різних аспектів поведінки керівника. Проаналізуйте, будь ласка, наскільки ці твердження справедливі для Вас і відмітьте знаком «+» відповідний стовпчик.

| № | Твердження | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 1 | Я дію як представник свого колективу | | | | | |
| 2 | Я надаю членам колективу повну свободу при виконанні роботи | | | | | |
| 3 | Я заохочую застосування однотипних засобів роботи | | | | | |
| 4 | Я дозволяю підлеглим виконувати завдання на їх розсуд | | | | | |
| 5 | Я спонукаю членів колективу до більшої інтенсивності в роботі | | | | | |
| 6 | Я надаю підлеглим можливість виконувати роботу так, як вони вважають найбільш доцільним | | | | | |
| 7 | Я підтримую високий темп роботи | | | | | |
| 8 | Я намагаюсь спрямувати зусилля людей на виконання виробничих завдань | | | | | |
| 9 | Я вирішую конфлікти, що виникають у колективі | | | | | |
| 10 | Я неохоче надаю підлеглим свободу дій | | | | | |
| 11 | Я вирішую сам, що і як має бути зроблено | | | | | |
| 12 | Я приділяю основну увагу показникам виробничої діяльності | | | | | |
| 13 | Я розподіляю доручення між підлеглими, враховуючи виробничу необхідність | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 14 | Я сприяю різним змінам у виробничому колективі | | | | | | |
| 15 | Я ретельно планую роботу свого колективу | | | | | | |
| 16 | Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення | | | | | | |
| 17 | Я прагну переконати підлеглих, що мої дії та наміри - для їх користі | | | | | | |
| 18 | Я надаю підлеглим можливість встановлювати свій режим роботи | | | | | | |

Опрацювання та інтерпретація результатів

1. Викреслити всі позначки у стовпчику «Ніколи».
2. Біля зазначених тверджень поставити «одиниці» там, де є відповіді «Завжди», «Часто», «Рідко» та «Ніколи».
3. Відповіді на питання «Завжди» або «Часто» (№ 2, 4, 6, 8, 14, 18), «Рідко» або «Ніколи» (№ 5, 10, 16) підсумувати й суму відмітити на шкалі «Орієнтація на персонал» управлінської решітки (Рис. 1).
4. Підрахувати решту — одиниць і суму позначити на шкалі «Орієнтація на завдання».

Визначити на управлінській решітці точку координат стилю діяльності менеджера.

Під час інтерпретації отриманого результату можна орієнтуватися на такі характеристики стилю діяльності менеджера, запропоновані авторами методики.

Точка 1.1 – «*Страх перед бідністю*». З боку керівництва докладаються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, яка дає можливість уникнути звільнення.

Точка 9.1 – «*Авторитет – підкорення*». Відповідає такому стилю, при якому виробничий результат – усе, а людина – в кращому разі – виконавець. Моральна атмосфера, пануюча в колективі, такого керівника не хвилює.

Точка 1.9 – «*Будинок відпочинку*». Керівник в основу своєї діяльності покладає людські стосунки, створює - сімейну атмосферу в колективі, але мало піклується про виконання виробничих завдань.

Точка 5.5 – «*Організація*». Керівник знаходить баланс виробничої ефективності й морального клімату в колективі.

Точка 9.9 – «Команда». Відповідає такому стилю керівництва, при якому менеджер прагне так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значущості.

| | | | | | | | | | |
|------------------------|-------------------------------|-----|--|--|--|-----|---|--|-----|
| Орієнтація на персонал | 9 | 1.9 | | | | | | | 9.9 |
| | 8 | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | |
| | 5 | | | | | 5.5 | | | |
| | 4 | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | |
| | 1 | 1.1 | | | | | | | 9.1 |
| | | 1 | | | | | 5 | | |
| | <i>Орієнтація на завдання</i> | | | | | | | | |

Рис.1. Управлінська решітка

Тренінгове завдання 5

Інструкція: Оцініть ступінь погодження з твердженнями за допомогою шкали оцінок.

Шкала оцінок: Майже ніколи – 1; Зрідка – 2; Інколи – 3; Часто – 4; Майже завжди – 5.

Твердження

1. Ми намагаємося встановити процедури та протоколи, щоб упевнитися, що все гаразд і йде гладенько та правильно (тобто мінімізовано втручання, кожен отримує можливість узяти участь): 1 2 3 4 5 .

2. Ми швидко переходимо до виконання роботи, не

витрачаємо багато часу на планування: 1 2 3 4 5.

3. Наша команда відчуває, що ми займаємося всім на світі, працюємо, поділяємо відповідальність за успіхи та поразки: 1 2 3 4 5 .

4. У нас чіткі процедури узгодження відповідно до наших цілей і ми ретельно плануємо виконання завдань: 1 2 3 4 5

5. Члени нашої команди бояться або їм не подобається просити інших про допомогу: 1 2 3 4 5.

6. Ми сприймаємо цілі завдань буквально й окремо беремо до уваги відповідальність: 1 2 3 4 5 .

7. Лідер команди намагається відповідати за порядок та вносити свій безпосередній вклад у виконання завдання: 1 2 3 4 5 .

8. У нас немає визначених процедур, ми їх розробляємо в міру надходження завдань: 1 2 3 4 5.

9. Ми генеруємо багато ідей, але небагато їх використовуємо. У нас не виходить повністю розібратися в них, і ми відмовляємося від них, не розуміючи їх до кінця: 1 2 3 4 5.

10. Члени команди зовсім не довіряють іншим членам та уважно стежать за тими, хто виконує конкретні завдання: 1 2 3 4 5.

11. Лідер команди забезпечує точне виконання процедур, не аргументує, не заважає й дотримується термінів та завдань: 1 2 3 4 5.

12. Ми отримуємо задоволення, працюючи разом. Ми водночас добре проводимо час та працюємо продуктивно: 1 2 3 4 5.

13. Ми прийняли одне одного як членів команди: 1 2 3 4 5.

14. Лідер команди демократичний та допомагає іншим у роботі: 1 2 3 4 5.

15. Ми намагаємося визначити цілі та завдання, які треба виконати: 1 2 3 4 5.

16. У багатьох із членів команди власні ідеї щодо процесу. Багато хто пише свої особисті робочі плани: 1 2 3 4 5.

17. Ми повністю приймаємо сильні та слабкі сторони одне одного: 1 2 3 4 5.

18. Ми розписали специфічні ролі для кожного з членів команди (лідер, фасилітатор, стежить за часом, веде записи й т. ін.) : 1 2 3 4 5.

19. Ми намагаємося досягнути гармонії, уникаючи конфліктів: 1 2 3 4 5.

20. Завдання значно відрізняються від того, що ми уявляли, та видаються дуже складними для виконання: 1 2 3 4 5 .

21. У нас часто виникають дискусії щодо концепцій та різних тем, і через це дехто з нас втрачає терпець: 1 2 3 4 5.

22. Ми вирішуємо проблеми групи, ретельно їх опрацьовуємо: 1 2 3 4 5.

23. Ми сперечаємося часто, ми дискутуємо навіть щодо поточних питань: 1 2 3 4 5.

24. Команді іноді хочеться відійти від початкового варіанту проекту: 1 2 3 4 5.

25. Ми конструктивно критикуємо одне одного: 1 2 3 4 5.

26. У нас тісне єднання в команді: 1 2 3 4 5.

27. Здається, що ми здійснили небагато порівняно з метою роботи: 1 2 3 4 5.

28. Цілі, які ми перед собою ставимо, здаються нереальними: 1 2 3 4 5.

29. Хоч ми й не до кінця впевнені в цілях проекту та своїй роботі, ми сповнені ентузіазму й пишаємося своєю командою: 1 2 3 4 5.

30. Ми часто ділимося особистими проблемами: 1 2 3 4 5.

31. У нас багато опору процесам поліпшення якості та виконанню завдань: 1 2 3 4 5.

32. Ми багато з чим справляємося: 1 2 3 4 5.

Опрацювання та інтерпретація результатів

Бали визначаються відповідно до ключа. Мінімальний можливий бал за певну стадію – 8 (майже ніколи); максимальний – 40 (майже завжди).

Ключ до методики

| Номер питання | Номер питання | Номер питання | Номер питання |
|----------------|-----------------|----------------|-------------------|
| 1 | 2 | 4 | 3 |
| 5 | 7 | 6 | 8 |
| 10 | 9 | 11 | 12 |
| 15 | 16 | 13 | 14 |
| 18 | 20 | 19 | 17 |
| 21 | 23 | 24 | 22 |
| 27 | 28 | 25 | 26 |
| 29 | 31 | 30 | 32 |
| РАЗОМ | РАЗОМ | РАЗОМ | РАЗОМ |
| <i>Формінг</i> | <i>Стормінг</i> | <i>Нормінг</i> | <i>Перформінг</i> |

32 й вище – ваша команда перебуває на цій стадії.

16 і нижче – вашій команді не властиво працювати таким чином. Якщо є дві близькі суми балів, ви на перехідній стадії:

- якщо ваші бали між формінгом та стормінгом, то ви ближчі до стадії стормінгу.
- якщо ваші бали між нормінгом та перформінгом, то ви ближчі до стадії перформінгу.

Якщо між балами немає великої різниці, це свідчить про те, що немає чіткого способу виконання певних дій, команда може бути дуже гнучкою й динамічно змінювати стилі діяльності. Також це може свідчити про те, що команда перебуває на стадії стормінгу.

Що нам дає знання етапу, на якому ми перебуваємо?

1) усвідомлення того, що відбувається, дає можливість керувати процесом, не потрапляючи в полон емоцій та неправильних суджень;

2) усвідомлення посилює мотивацію для подолання труднощів. Скажімо, конфлікти є невід’ємною частиною формування команди під час стормінгу. Знаючи це, ви набагато легше долатимете труднощі цього етапу.

«О, ось і конфлікт» – скажете ви. – «Гаразд, він допоможе нам з’ясувати позиції, вийти в нову площину комунікації».

Як керівник підготуйтеся, продумайте свою стратегію й тактику поведінки для кожного етапу:

- *Що вам треба робити?*
- *Чи готові ви до цього?*
- *Яких навичок бракує, для того щоб успішно пройти кожну стадію?*
- *Як можна цих навичок набутти (завдяки книжкам, тренінгам, порадам друзів)?*

У сучасному менеджменті використовують інструмент, який називається трикутник «Бути. Робити. Мати»

Суть цього інструмента ось в чому: для того, щоб одержати бажані результати (рівень «Мати»), слід виконати певні дії (рівень «Робити»), а для цього треба бути людиною певного складу характеру (рівень «Бути»).

Приклад.

1. Ви хочете сформувати ефективну команду (результат, рівень «Мати»).
2. Для цього треба вислуховувати людей і поважати їхні думки, навіть якщо вони повністю суперечать вашим (дії, рівень «Робити»).
3. Для цього треба розвивати в собі таку властивість, як

терплячість (тобто бути терплячим, рівень «Бути»).

Тренінгове завдання 6

Вас признач керівником команди - відділ із 10 чоловік, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проекту в цілому. Але Вам відомо, що випуск продукції не такий високий, хоча постійно проводиться понаднормова робота, існує заборгованість по випуску продукції, а планові завдання не виконуються. Люди відсутні на роботі по неповажних причинах, часто конфліктують, що понижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що люди в проекті не зацікавлені. Які дії Ви пропонуєте прийняти?

Тренінгове завдання 7

Команда проекту має запропонувати замовнику технічне рішення. Одним з інженерів було запропоновано рішення, яке позначимо як Рішення А. Другий інженер проектної команди запропонував Рішення В. Експерти оцінюють Рішення А, як високоризикове, а Рішення В, як рішення з помірним ризиком.

Члени команди проекту вислухали думки і аргументи кожного з інженерів. Керівник проекту та частина команди схилиються до Рішення А, а спонсор проекту й інша частина, побоюючись високого ризику, - до Рішення В. При цьому спонсор оголосив, що не наполягатиме на своїй думці, а залишає прийняття рішення за командою проекту.

Керівник поговорив з декількома експертами (не з команди проекту) і остаточно переконався, що рекомендувати потрібно тільки Рішення А!

Отже, залишилося всього три дні. Керівник проекту розуміє, що часу для рішучих дій катастрофічно мало. Що йому необхідно зробити, щоб команда в більшості погодилася запропонувати замовнику Рішення А?

Завдання: поміркуйте та дайте відповідь на запитання кейсу. Як зробити так, щоб переконати у своїй правоті усіх членів команди та уникнути конфліктних ситуацій?

КОНСУЛЬТАТИВНА ДОПОМОГА СТУДЕНТУ

Допомога студенту у вигляді консультацій надається у таких формах:

- особиста зустріч викладача і студента за графіком консультацій <https://www.wunu.edu.ua/feu/department-mpup-feu/> 2 години на тиждень або за попередньою домовленістю, ауд. 3211, 3210);
- відеоконференція на платформі zoom (особиста або колективна) - ідентифікатор (один раз на тиждень);
- листування за допомогою електронної пошти:
- grymon@ukr.net (у форматі 24/7 кожного дня);
- zoryanapushkar1971@ukr.net (у форматі 24/7 кожного дня);
- відеозустріч, аудіоспілкування або смс у сервісі Viber, Telegram (за графіком консультацій викладача);
- спілкування по телефону (з 10.00 до 12.00 кожен день крім вихідних та святкових днів).

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ТРЕНІНГУ СТУДЕНТІВ

Оцінка успішності студента-учасника тренінгу включає:

- знання теоретичного матеріалу дисципліни, здатність його застосовувати.
- професійні вміння.
- здатність самостійно діяти (компетенції).
- відвідування занять;
- активність;
- правильність виконання завдань;
- використання новітніх технологій;
- творчий підхід;
- уважність;
- презентація групової роботи;
- участь у презентації результатів групової роботи;
- самостійність;
- ініціативність;
- дотримання термінів виконання тренінгових завдань.

Комплексна оцінка видів робіт, які виконують студенти при проходженні тренінгу складається з урахуванням значення кожного з критеріїв і визначається як середнє арифметичне оцінок, отриманих під час тренінгу.

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Управління командами» визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту

| <i>Модуль 1</i> | | <i>Модуль 2</i> | | <i>Модуль 3</i> | <i>Модуль 4</i> | <i>Модуль 5</i> |
|---|---|--|--|---|-----------------------------|---|
| 10% | 10% | 10 % | 10% | 5 % | 15 % | 40% |
| <i>Поточне оцінювання</i> | <i>Модульний контроль 1</i> | <i>Поточне оцінювання</i> | <i>Модульний контроль 2</i> | <i>Тренінг</i> | <i>Самостійна робота</i> | <i>Екзамен</i> |
| Усне опитування під час заняття, тестування, кейси (1-7 теми). Оцінка визначається як середнє арифметичне з оцінок отриманих під час занять (не менше 3 оцінок) | Модульний контроль на робота – max 100 балів (в т.ч. завдання в системі Moodle) | Усне опитування під час заняття, тестування, кейси(8-14 теми). Оцінка визначається як середнє арифметичне з оцінок отриманих під час занять (не менше 3 оцінок) | Модульний контроль на робота – max 100 балів | Оцінка визначається як середнє арифметичне оцінок, отриманих під час тренінгу | Оцінка за виконання завдань | 1.Відповідь на два запитання кожне з яких 30 балів, а у підсумку – max 60 балів. 2. Завдання практичне – max 40 балів. |

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Адизес Іцхак. Ідеальний керівник: Чому ним не можливо стати та що з цього випливає. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=OZhADAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 468 с.
3. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 219 с.
4. Глазгова О. Мозковий штурм як технологія колективної креативної творчості.
URL:http://www.glazova.org.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=69&limitstart=5
5. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. пер. В. Глінки, К.: Наш Формат. 2019. 288 с.
6. Джей Рос. Створить сильну команду! Пер. з англ. Дніпропетровськ: Баланс-клуб, 2002. 168с.
7. Дяків О., Острроверхов В. Управління персоналом : навч.метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/33638>
8. Дяків О. П., Коцур А. С., Острроверхов В. М., Надвичинний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45222/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B%D1%83%201.pdf>
9. Євтушенко Г.І. Сутність команди проекту та особливості її управління. / Г.І.Євтушенко, С.М. Філоненко. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України: електронне наукове видання*. 2019, №2.С.67-81. URL: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/Znpnudps/index.html>.
10. Когон К., Блейкмор С., Вуд Дж. Керування проектами для "неофіційних" проект- менеджерів. Харків: Фабула, 2018, 240 с.
11. Командний менеджмент. Аблязов Р.А., Падурець Г.І., Чудаєва І.Б.: навч. посіб. К.:ВД «Професіонал», 2008. 352 с.
12. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_2161_63367800.pdf
13. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів / Кейт Ферраці; перекл. з англ. Я. Лебеденка. Харків: Книжковий Клуб

- «Клуб Сімейного Дозвілля». 2022. 224 с. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=vSRcEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
14. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с.
 15. Лугова В.М. Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 219 с.
 16. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Управління віртуальними командами». Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 100 с.
 17. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 328 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO_pidruchnyk_2020.pdf
 18. Муравйова І.М. Методичні рекомендації щодо самостійної роботи студентів з дисципліни „ Управління командами ” (для магістрів). К. : МАУП, 2016.
 19. Петюх В.М., Ільницька О.І. Управління командами [Електронний ресурс]: навч. посіб. К.: ХНЕУ, 2012. 512 с.
 20. Психологія тимбілдингу: 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.
 21. Полянська А.С., Рішук Л. І., Галюк І. Б. Менеджмент: навчання із застосуванням технологій кейсів та тренінгу: навч. посіб. Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. Івано- Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 282 с.
 22. Про управління персоналом. 10 найкращих статей з Harvard Business Review. К.: Країна мрій, 2017. 256 с.
 23. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки* № 6 (276), 2024. С.93-99. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24_topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf
 24. Сазонова Т.О., Пасічник Є.М.. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*, 1(1), 2021, 147-153. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-18>
 25. Савельєва В.С. Психологія управління. Навч посіб. К.:ВД «Професіонал», 2016. 320с.
 26. Сорочан О., Хахуда І. Формування ефективної команди або книжка про те, що один у полі не воїн. Посібник для працівників апарату суду. Київ, 2010. 104 с.
 27. 14 фундаментальних якостей лідерства: риси та навички справжнього

- лідера. URL: <https://uk.myservername.com/14-fundamental-leadership-qualities-that-true-leader-must-possess>
28. Тімбідлінг: як створити команду мрії. URL: <https://www.vinnitsa.info/news/timbildinh-uk-stvorytu-komandu-mriyi.html>
 29. Темплар Р. Правила кар'єри. Керівні принципи персонального успіху. пер. К. Козачука, К.: КМ-Букс. 2020. 296 с.
 30. Тренінги та технологія їх проведення. автори-упорядники: Л. Калініна, Л. Карташова, В. Лапінський. URL: <http://vlapinsky.at.ua/metodika/trening.mht>.
 31. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг. Теорія, методологія, практика: монографія. Суми: Університетська книга. 2020. 231 с.
 32. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/46199>
 33. Юрген А. Менеджмент 3.0. Лідерство та управління командами. К.: Фабула, 2019. 464 с.
 34. Blomberg, Jesper. *Organization Theory: Management and Leadership Analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2020. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/display/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0024.xml#obo-9780199846740-0024-bibItem-0004>
 35. Czarniawska B. Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań. Warszawa: Poltext, 2013. 212 s.
 36. Daft, Richard L. *Organization Theory and Design*. 13th ed. Boston: Cengage, 2021. URL: <https://bit.ly/3GU9siW>
 37. Estetyka wirtualności. Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych "UNIVERSITAS", 2005.
 38. Grudzewski W., Hejduk I. Przedsiębiorstwo wirtualne. Warszawa: DIFIN, 2002.
 39. Hanelt André, Bohnsack René, Marz David, Marante Cláudia Antunes. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*. 2021. Volume 58, Issue 5. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12639>
 40. Hatch, Mary Jo. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2018. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/display/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0024.xml#obo-9780199846740-0024-bibItem-0004>
 41. Jones G.R. *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2013. URL:

<https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/085-Organizational-Theory-Design-and-Change-Gareth-R.-Jones-Edisi-7-2013.pdf>

42. Najda-Janoszka M. Organizacja wirtualna: teoria i praktyka. Warszawa: Difin, 2010.
43. Organizational theories. URL: <https://www.fao.org/3/w7503e/w7503e03.htm>
44. Tłaczała W. Wirtualne laboratorium podstaw techniki cyfrowej. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, 2008.
45. Żukowska J. Funkcja monitoringu w organizacji wirtualnej. Katowice: Wydaw. Akademii Ekonom. im. K. Adamieckiego w Katowicach, 2009.
46. Zoriana Pushkar. Method and Software for Managing HR Processes of a Company using the Wolf Pack Algorithm / Rostyslav Mukha, Natalia Porplytsya, Andriy Kovalets, Roksolana Mukha, Iryna Stasiv. 2024 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies ACIT'2024. Conference Proceedings. Ceske Budejovice, Czech Republic 19-21 September 2024. 376 - 379. Part Number: CFP24S92-PRT. ISBN: 979-8-3503-5003-6. ISSN: 2770-5218.
47. Nataliia Dziubanovska, Zoriana Pushkar, Volodymyr Nemeryshyn, Liudmyla Sydoruk, Lyudmyla Honchar, Anna Ivanova. Demographic Shock of War: Population Forecasting for Ukraine with LSTM Models under Fertility and Migration Disruption. 2025 15th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). Sibenik, Croatia, 17-19 September 2025, 109-113. DOI: [10.1109/ACIT65614.2025.11185815](https://doi.org/10.1109/ACIT65614.2025.11185815)