

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2025**

УДК 316.46:005.743(072.034)

Л55

Укладачі: Г. В. Назарова
В. М. Лугова

Затверджено на засіданні кафедри соціальної економіки.
Протокол № 1 від 02.09.2024 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Лідерство та управління командами [Електронний ресурс] :
Л55 методичні рекомендації до виконання практичних завдань для
здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей першого (бакалавр-
ського) рівня / уклад. Г. В. Назарова, В. М. Лугова. – Харків : ХНЕУ
ім. С. Кузнеця, 2025. – 95 с.

Наведено практичні завдання за кожною темою навчальної дисципліни
та методичні рекомендації щодо їх виконання. Запропоновано практичні зав-
дання для оцінювання здобутих знань і набутих навичок.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей усіх
освітніх програм першого (бакалаврського) рівня.

УДК 316.46:005.743(072.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2025

Вступ

Лідерство та управління командами є вагомими чинниками успішного функціонування сучасних організацій, особливо в умовах швидких змін, глобалізації та цифровізації. Ефективний керівник сьогодні – це лідер, здатний формувати високоефективні команди, мотивувати персонал і забезпечувати досягнення стратегічних цілей. У сучасному світі, де інновації та гнучкість є ключовими для виживання компаній, уміння організовувати роботу команд, розвивати лідерські навички й адаптуватися до змін стає критично важливим.

Актуальність вивчення проблематики лідерства та управління командами, упровадження в управлінську діяльність командотворчих методів та заходів сприятиме формуванню позитивного психологічного клімату в колективах, попередженню та швидкому й конструктивному розв'язанню складних ситуацій, кращій організації праці; попередженню стресів і професійного вигорання; зростанню задоволення від роботи; умотивованості праці; зниженню навантаженості роботою і в підсумку – підвищенню якості трудової діяльності. Здатність до командної роботи дозволить фахівцю розкрити власний трудовий потенціал, значно активізувати міжособистісне спілкування, підвищити особистісну та професійну компетентність. Отже, вивчення теорій і практик лідерства та управління командами є необхідним для формування конкурентоспроможного фахівця.

Мета дисципліни "Лідерство та управління командами" полягає у вивченні здобувачами вищої освіти теоретичних засад і набутті практичних навичок лідерства та управління командами, потрібних для формування, планування та організації роботи команд; діагностування проблем, вироблення рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи лідера та команди й оцінювання ефективності командної роботи.

Для досягнення мети визначено такі основні завдання:

дослідження теоретичних аспектів лідерства та управління командами, зокрема динаміки внутрішньоконандних процесів та ролі лідера в розвитку командного потенціалу;

засвоєння основних засобів та методів ефективної взаємодії в команді, формування лідерських якостей.

Об'єктом дисципліни є лідерство як соціально-психологічний феномен, а також процеси управління командами в організаціях.

Предметом дисципліни є теоретичні та практичні аспекти лідерства й управління командами, механізми командоутворення, функціонування команд, комунікаційні та мотиваційні процеси, а також роль лідера в розв'язанні конфліктів і розвитку команди.

Дисципліна "Лідерство та управління командами" є необхідною для підготовки майбутніх менеджерів, які будуть здатні ефективно організовувати роботу команди, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та мотивувати персонал. Вивчення курсу сприяє розвитку лідерських навичок, що є важливими для досягнення високих результатів в умовах конкурентного середовища та постійних змін.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна, визначено в табл. 1.

Таблиця 1

**Результати навчання та компетентності, які формує
навчальна дисципліна**

Результати навчання	Компетентності, якими має оволодіти здобувач вищої освіти
Застосовувати методи діагностики, формування та розвитку лідерської компетентності	Здатність визначати проблеми лідерства в сучасному суспільстві через призму теорій лідерства, здійснювати обґрунтований вибір методів діагностики лідерства
	Здатність обґрунтовано вибирати методи розвитку лідерства; керувати розвитком власної лідерської компетентності
Ефективно працювати як індивідуально, так і у складі міждисциплінарної команди фахівців	Здатність працювати в команді, свідомо вибирати командну роль та взаємодіяти з носіями інших командних ролей для ефективного досягнення цілей
	Здатність забезпечувати ефективну комунікацію в команді, виявляти конфліктні ситуації та управляти конфліктами

Мета практичних занять – закріплення теоретичних знань, які дозволяють зрозуміти актуальні процеси в соціальній сфері та пояснювати їх, застосовуючи соціологічний підхід; набуття практичних навичок проведення кількісних і якісних досліджень соціальних явищ та процесів, формування здатності визначати вплив суспільних процесів на професійну діяльність і життєдіяльність людини.

Практичні завдання за темами

Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти лідерства та управління командами

Тема 1. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: лідерство та управління командами

Мета – сформувати в здобувачі вищої освіти розуміння ключових завдань лідерства та командного управління в сучасному динамічному середовищі; сформувати навички аналітичного мислення, виявлення ризиків та можливостей для командної роботи в умовах сучасних тенденцій і розроблення ефективних рішень для їх подолання.

Основні питання:

- 1.1. Лідерство та управління командами як наукова дисципліна.
- 1.2. Проблеми в управлінні сучасними організаціями.
- 1.3. Основні виклики для лідерів та команд у сучасних умовах.

Ключові слова: лідерство, управління командами, сучасний менеджмент, гнучкість лідерства, адаптивні методи управління, динамічне середовище, командна робота, принципи управління.

Рекомендована література: [1 – 10; 12; 17; 26; 28; 29; 38; 42].

Практичні завдання

Завдання 1.1. Дискусія "Переваги та обмеження роботи у команді. Ризики та можливості для команд, що працюють в умовах глобалізації та цифровізації"

Мета завдання: забезпечити глибоке розуміння здобувачами вищої освіти переваг і обмежень командної роботи, розвинути вміння аргументовано висловлювати свою думку та критично оцінювати інформацію.

Дискусія – це широке публічне обговорення якого-небудь спірного питання: диспут, полеміка, словесний бій. Перевагами застосування цього методу є те, що він сприяє розвитку критичного мислення, умінню визначати власну позицію, обстоювати свою думку.

Методичні рекомендації

1. Вступ. Прослухайте повідомлення викладача щодо теми дискусії, перегляньте коротке відео (3 – 5 хв) про сучасні проблеми управління командами, висловіть свою думку стосовно побаченого.

2. Основна частина. Об'єднайтеся в чотири команди та виберіть доповідачів, які будуть представляти результати командної роботи.

Кожна команда аналізує наукові джерела та готує доповідь із презентацією (10 – 15 слайдів) для оратора на одну з тем:

1) переваги командної роботи (наприклад, синергія, креативність, ефективність);

2) обмеження командної роботи (наприклад, конфлікти, нерівний розподіл відповідальності);

3) як глобалізація впливає на роботу команди (наприклад, мультикультурність, мовні бар'єри);

4) які ризики та можливості створює цифровізація для команд (наприклад, дистанційна робота, кібератаки, нові цифрові інструменти).

Презентуйте свої висновки у форматі короткого виступу (до 10 хв) за таким алгоритмом: висловіть свою думку; поясніть, у чому полягає думка (наприклад, починаючи зі слів "Наша команда вважає, що ...", "Як показує аналіз наукових джерел ..."); наведіть приклади, додаткові аргументи на підтримку своєї позиції, а також факти, що демонструють докази ("... наприклад ..."); узагальніть свою думку (зробіть висновок, починаючи зі слів "Отже ...", "Таким чином ...").

3. Заключна частина. Після виступів відбувається обговорення доповідей і вибір найбільш ґрунтовної та цікавої. Після підбиття підсумків зробіть узагальнення думок та ідей, які висловили члени команд, у формі таблиці (табл. 2).

Таблиця 2

Переваги та обмеження роботи в команді. Ризики та можливості для команд, що працюють в умовах глобалізації та цифровізації

Переваги	Обмеження
...	...
Ризики	Можливості
...	...

Завдання 1.2. Візуалізація основних понять соціології

Мета завдання: закріпити ключові поняття дисципліни "Лідерство та управління командами", навчити здобувачів вищої освіти систематизувати інформацію та представляти її у візуальній формі; розвинути креативність і вміння працювати з інформаційними технологіями.

Візуалізація – це спосіб подання інформації в графічній формі, що дозволяє полегшити сприйняття складних даних, структурувати знання та виявити зв'язки між елементами. У контексті навчання це створення графічного зображення, яке ілюструє поняття, терміни чи процеси, для кращого розуміння інформації, полегшення запам'ятовування ключових понять, розуміння взаємозв'язків між поняттями чи етапами процесів, розвитку в здобувачів вищої освіти навичок аналітичного мислення та систематизації.

Методичні рекомендації

1. Вступна частина. Перед початком роботи обговоріть із викладачем ключові поняття, розглянуті на лекції. Зверніть увагу на такі основні аспекти: визначення понять, їхні взаємозв'язки та приклади їх практичного використання. Перегляньте запропоновані викладачем способи візуалізації:

майндмепи (ментальні карти, інтелект-карти) – графічні схеми, які демонструють зв'язки між різними поняттями у формі дерева або мережі;

інфографіки – комбінація тексту, графіки та ілюстрацій для зручного відображення понять, їхніх властивостей і взаємозв'язків;

схеми – структуроване подання інформації у формі блоків, що демонструють ієрархію чи логічні зв'язки.

Уважно ознайомтесь із запропонованими прикладами, щоб зрозуміти, який формат найкраще підходить для вашого завдання.

2. Основна частина. Виберіть центральне поняття для своєї візуалізації: "лідерство" або "управління командами". Далі визначте категорії, які з ним пов'язані, наприклад, принципи успішного лідерства чи управління командами; виклики – перешкоди або проблеми, що виникають у сучасному середовищі; можливості – позитивні перспективи чи інструменти, які можуть підвищити ефективність роботи; етапи – послідовність

кроків у процесі управління чи формування команди; структурні елементи – ключові складові успішної взаємодії в команді.

Розмістіть центральне поняття в центрі графічного подання. Навколо нього розташовуйте визначені категорії, позначаючи зв'язки між ними. Для полегшення розуміння використовуйте кольорове кодування, наприклад, окремий колір для кожної категорії або типу зв'язків.

Для створення графічного зображення можна скористатися безкоштовними інструментами графічного дизайну (наприклад, Canva, Miro, MindMeister, PowerPoint) або зробити це на аркуші паперу, використовуючи маркери, олівці, наліпки тощо.

3. Результати візуалізації з поясненнями презентуйте групі.

Завдання 1.3. Вивчення понятійно-категоріального апарату теми

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат і основні категорії дисципліни.

Методичні рекомендації

Уважно прочитайте поняття та визначення, наведені в табл. 3, уставте пропущені. Для виконання завдання можна скористатися конспектом лекцій або презентацією (на сайті ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця).

Таблиця 3

Ключові поняття теми 1

Поняття	Визначення
1	2
Лідерство	
	Створення атмосфери взаємної підтримки та співпраці, що сприяє досягненню спільних цілей
Цифровізація	
Принцип адаптивності	
	Напрямок теорії та практики управління організацією, що ґрунтується на комплексне і конструктивне використання командних ефектів
Гнучкість лідерства	
Командний ефект	

1	2
	Базові правила, що регулюють ефективне формування, координацію та розвиток команди, зокрема комунікацію, співпрацю, мотивацію та оцінювання результатів
Адаптивне управління	
	Процес впливу на членів команди для підвищення їхньої зацікавленості, ефективності та залученості до виконання завдань
	Група людей, які працюють разом для досягнення спільної мети, маючи різні навички, ролі та зони відповідальності
Соціальна група	

Запитання для роздумів і обговорення

1. Чим відрізняються функції лідера та менеджера в сучасних організаціях? Як їх поєднання впливає на успіх команди?

2. Як сучасні лідери можуть підтримувати мотивацію та згуртованість у командах, що працюють дистанційно?

3. Із якими з наведених тверджень ви згодні, аргументуйте свою відповідь:

1) команди завжди працюють ефективніше, ніж індивіди, завдяки синергії між членами групи;

2) успішна команда не потребує постійного керівника, адже її члени здатні самостійно ухвалювати всі важливі рішення;

3) розподілені (віддалені) команди не можуть досягти такого самого рівня продуктивності та згуртованості, як ті, що працюють в одному офісі;

4) конфлікти всередині команди завжди є руйнівними для її роботи тому їх слід уникати за будь-яку ціну;

5) члени команд мають мати різноманітні погляди та досвід, щоб досягти найкращих результатів, навіть якщо це створює напруження.

4. Уважно прочитайте такі визначення лідерства:

- "лідерство – це ефективність" (Пітер Друкер);
- "лідерство – це мистецтво давати людям можливість утілити свої ідеї в життя" (Сет Годін);

- "лідерство – це мистецтво зробити більше, ніж наука про управління вважає за можливе" (Колін Пауелл);

- "лідерство – це здатність перетворювати мрію на реальність" (Уоррен Бенніс).

Яке з визначень, на вашу думку, є найбільш правильним? Обґрунтуйте.

5. Проаналізуйте твердження та висловіть власну думку щодо них:

- "секрет лідерства в тому, щоб говорити "ні", а не "так". Так легко сказати "так" (Тоні Блер);
- "ключ до успішного лідерства в наші дні – це вплив, а не влада" (Кен Бланчард);
- "випробування лідерства – це бути сильним, але не грубим; добрим, але не слабким; хоробрим, але не нахабним; розважливим, але не лінивим; скромним, але не боязким; гордим, але не гордовитим; жартівливим, але без дурниць" (Джим Рон);
- "менеджмент – це мистецтво робити речі правильно. Лідерство – це мистецтво робити правильні речі" (Пітер Друкер).

Тестові завдання з теми 1

1. Що є основним завданням лідера в сучасній організації:

- а) контроль над ресурсами;
- б) забезпечення виконання бюджету;
- в) надихати команду на досягнення спільної мети;
- г) визначати покарання за недоліки?

2. Яке поняття суперечить принципам управління командами:

- а) відкрита комунікація;
- б) авторитарний стиль керівництва;
- в) розподіл відповідальності;
- г) ефективне делегування?

3. Що з переліченого є найбільшою перевагою командної роботи:

- а) уникнення відповідальності;
- б) синергія знань і навичок;
- в) мінімізація витрат часу;
- г) індивідуальний підхід?

4. Авторитарний стиль лідерства зазвичай є найбільш ефективним у кризових ситуаціях:

- а) так;
- б) ні?

5. Створення атмосфери взаємної підтримки та співпраці, що сприяє досягненню спільних цілей, – це принцип:

- а) довіри;
- б) адаптивності;
- в) автономії;
- г) етичності.

6. Що є основною причиною конфліктів у командах:

- а) невизначеність ролей і обов'язків;
- б) занадто жорстке управління з боку лідера;
- в) надмірна автономія членів команди;
- г) комунікація?

7. Які з наступних аспектів є основою успішної роботи команд у цифровому середовищі:

- а) суворе обмеження доступу до інформації;
- б) використання сучасних інструментів для комунікації;
- в) підвищення рівня контролю за кожним завданням;
- г) установлення єдиної мети для всіх команд?

8. Чи можна вважати, що конфлікти в командах завжди є деструктивними:

- а) так;
- б) ні?

9. Що є основним завданням управління командами в умовах глобалізації та цифровізації:

- а) сприяння особистій автономії кожного члена команди;
- б) забезпечення адаптації до мінливих зовнішніх умов;
- в) поліпшення рольового розподілу та послідовності;
- г) зниження витрат за рахунок скорочення кількості співробітників?

10. Чи обов'язково всі члени команди мають володіти однаковими навичками для досягнення спільної мети:

- а) так;
- б) ні?

Тема 2. Лідерство як груповий процес. Теорії лідерства

Мета – ознайомлення здобувачів вищої освіти із сучасними підходами до лідерства; формування здатності застосовувати різні теорії лідерства для ефективної роботи в командах.

Основні питання:

2.1. Лідер як член команди та його роль у процесі командоутворення.

2.2. Типи лідерів та лідерства.

2.3. Сучасні підходи до лідерства.

2.4. Лідер як модератор командної роботи.

Ключові слова: лідерство; лідер; типи лідерства; теорії лідерства; альфа-лідерство; емоційний інтелект; трансформаційне лідерство; лідерство-служіння; розподілене лідерство; "ідеальне лідерство"; лідерський потенціал, лідерська компетентність.

Рекомендована література: [1 – 3; 5; 10; 11; 15; 16; 19 – 32; 36; 38; 42].

Практичні завдання

Завдання 2.1. Робота в групах : створення профілю ідеального лідера для команди

Мета завдання: формування в здобувачів вищої освіти навичок командної роботи, аналітичного мислення, а також визначення та структуризація якостей і характеристик, які формують ідеального лідера для команди.

Методичні рекомендації

1. Об'єднайтеся в робочі групи відповідно до інструкції викладача (3 – 6 учасників у групі).

Визначте у своїй групі основні ролі для роботи: фасилітатор (координатор процесу обговорення), секретар (фіксує ідеї та ключові результати роботи), доповідач (презентує результат на загал), а також учасники-дослідники (збирають інформацію, діляться думками).

2. Розгляньте основні визначення понять "лідер", "лідерство" та "команда" з наукової літератури й підручників. Проаналізуйте ключові функції та завдання лідера в процесі командоутворення. Обговоріть, які якості є важливими для лідера в сучасному світі, з урахуванням глобалізації, цифровізації та необхідності швидких адаптивних рішень.

3. На основі попереднього обговорення підготуйте список основних особистісних якостей, які, на вашу думку, є обов'язковими для ідеального лідера. До таких якостей можуть належати: комунікабельність, емпатія, уміння приймати рішення, стійкість до стресу тощо. Обґрунтуйте і про-ранжуйте їхню важливість для здійснення лідерства в командах.

4. Обговоріть, які компетентності мають мати лідери для ефективного управління командою. Це можуть бути управлінські навички (планування, організація, контроль); уміння делегувати завдання; здатність до конструктивного розв'язання конфліктів тощо. Обґрунтуйте і про-ранжуйте їхню важливість для здійснення лідерства в командах.

5. Розгляньте приклади лідерів у сучасному світі (з бізнесу, політики, спорту, громадських організацій) та проаналізуйте їхні характеристики.

6. На основі обговорення підготуйте узагальнений профіль ідеального лідера для команди. Створіть коротку презентацію (до 10 слайдів), яка містить: визначення поняття "ідеальний лідер", перелік ключових якостей лідера, компетентності ідеального лідера, приклади успішних лідерів.

7. Доповідач від кожної групи має представити підготовлений профіль ідеального лідера групі. Після презентації обговоріть результати роботи інших груп. Порівняйте ваші висновки та знайдіть спільні ідеї чи розбіжності.

8. Виконайте рефлексію. Якими якостями з підготовленого профілю володієте ви? Які навички потребують розвитку?

Завдання 2.2. Презентація "Сучасні теорії лідерства та їх застосування в управлінні командами"

Мета завдання: ознайомити здобувачів вищої освіти із сучасними теоріями лідерства, розвинути навички аналізу, критичного мислення та вміння застосовувати теоретичні знання в реальних управлінських ситуаціях.

Методичні рекомендації

Виберіть одну з запропонованих тем:

1. Теорія альфа-лідерства (Р. Ділтс).
2. Лідер на 360° (Дж. Максвелл).
3. Модель лідерства 4Е (Дж. Велч).
4. Емоційне лідерство (Д. Голман, Д. Глік).

5. Лідерство через конфлікт (М. Герзон).
6. Концепція "трубопроводу лідерства".
7. Теорія "внутрішнього стимулювання лідерства" (К. Кешман).
8. Теорія "замінників лідерства" (С. Керр і Дж. Джерміер).
9. Теорія "опосередкованого лідерства" (Р. Фішер і А. Шарп).
10. Теорія "розподіленого" лідерства.
11. Концепція сполучного лідерства (Дж. Ліпман-Блюмен).
12. Лідерство за допомогою управління парадоксами (Ф. Тромпена-арс, Ч. Хемпден-Тернер).
13. Теорія "гнучкості лідерства" (Б. Джойнер, С. Джозефс).
14. Теорія "лідерства блакитного океану" (Ч. Кім, Р. Мауборн).
15. Теорія лідерства І. Адізеса.
16. Кроскультурне лідерство.
17. Теорія "лідерства третього рівня" (Дж. Клоусон).
18. Теорія обміну і трансформаційного лідерства (Дж. Грен, Дж. М. Бернс, Г. Юкл).
19. Теорія лідерства-служіння (Р. Грінліф).
20. Модель теорії лідерства М. Кетс де Врі.
21. Теорія ситуативного лідерства (П. Херсі та К. Бланшар).
22. Автентичне лідерство (Б. Аволіо, Б. Гарднер).
23. Лідерство як соціальна конструкція (Д. Уче, Д. М. Грен).
24. Психодинамічна теорія лідерства (М. Кетс де Врі).
25. Теорія харизматичного лідерства (М. Вебер, К. Хаус).
26. Екологічне лідерство (Л. Дж. Зандерс).
27. Позитивне лідерство (К. Кемерон).
28. Етичне лідерство (Б. Браун, М. Басс).
29. Резонансне лідерство (Д. Голман, Р. Бояціс, А. Маккі).
30. Теорія інтегративного лідерства.

У бібліотеці та/або в мережі "Інтернет" підберіть літературу, присвячену цим теоріям, ознайомтеся з ідеями науковців та опрацюйте їх. Підготуйте доповідь із презентацією.

Презентація має відображати ключові положення, які повністю розкривають тему дослідження. Під час доповіді дотримуйтеся такого алгоритму: представлення теми та значення вибраної теорії лідерства; автор теорії та коротка біографічна довідка (за бажанням); сутність і ключові поняття теорії; порівняння вибраної теорії з іншими підходами до лідерства; можливості (приклади) практичного застосування в управ-

лінні командами; загальний висновок щодо важливості теорії для сучасного лідерства та управління командами.

Завдання 2.3. Вивчення понятійно-категоріального апарату теми

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат і основні категорії дисципліни.

Методичні рекомендації

Уважно прочитайте поняття та визначення, наведені в табл. 4, вставте пропущені. Для виконання завдання можна скористатися конспектом лекцій або презентацією (на сайті ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця).

Таблиця 4

Ключові поняття теми 2

Поняття	Визначення
Лідер	
	Концепція управління, за якої лідер ставить потреби своєї команди, організації чи громади вище власних інтересів. Головною метою такого лідера є допомогти іншим досягти успіху, створити умови для їхнього розвитку та забезпечити добробут кожного
Емоційне лідерство	
	Стиль управління, який ураховує різноманітність культур, традицій, цінностей і норм поведінки людей, що працюють разом у глобалізованому середовищі
Трансформаційний лідер	
	Здатність лідера швидко реагувати на зміни, розв'язувати комплексні проблеми та допомагати команді адаптуватися до нових умов
Авторитарний лідер	
	Лідерство, ґрунтоване на чесності, справедливості, повазі до моральних принципів і цінностей
Резонансне лідерство	
	Процес передачі частини повноважень або завдань від лідера членам команди для підвищення їхньої відповідальності та ефективності

Запитання для роздумів і обговорення

1. Які основні характеристики ефективного лідера в команді?

Чи можуть вони змінюватися залежно від складу команди?

2. Чи завжди лідер має бути найкращим фахівцем у своїй команді?

Чому?

3. Як лідер може знайти баланс між авторитарним управлінням і демократичним стилем лідерства?

4. Які стратегії має використовувати лідер для підтримання мотивації та залученості членів команди?

5. Лідерство є вродженою рисою чи його можна повністю розвинути через навчання та практику?

6. Як кроскультурне лідерство впливає на взаємодію в багатонаціональних командах? Які виклики виникають?

7. У чому полягає роль лідера як модератора під час розв'язання конфліктів у команді?

8. Як технології та дистанційна робота змінили роль лідера в командоутворенні?

9. Чи мають лідери адаптувати свої підходи до різних типів лідерів у команді (харизматичних, технічних тощо)?

10. Чи можна вважати успішним лідера, якщо його команда залишається залежною від нього в розв'язанні всіх питань? Чому?

11. Проаналізуйте та висловіть власну думку стосовно таких тверджень про сучасне лідерство-служіння:

- "Лідеру найкраще, коли люди навряд чи знають, що він існує. Коли його роботу закінчено, його мету виконано, вони скажуть: ми зробили це самі" (Лао-цзи);

- "Те, що ми робимо для себе, помирає разом із нами. Те, що ми робимо для інших і світу, є і залишається безсмертним" (Альберт Пайн);

- "Перший і найважливіший вибір, який робить лідер, – це вибір служити, без якого здатність керувати сильно обмежена" (Роберт Грінліф);

- "Лідерство-служіння легке для людей із високою самооцінкою. Такі люди без проблем віддають належне іншим. Вони без проблем вислуховують ідеї інших людей. У них немає проблем із підтримкою інших людей" (Кен Бланшар);

- "Справжні герої нового тисячоліття будуть лідерами-слугами, які тихо працюватимуть поза центром уваги, щоб змінити наш світ" (Енн МакГі-Купер);
- "Я підніму тебе, а ти піднімеш мене, і ми обоє піднінемося разом" (Джон Грінліф Віттієр).

Тестові завдання з теми 2

1. Чи є лідерство формальною взаємодією:
 - а) так;
 - б) ні?

2. За теорією ціннісного обміну (Т. Кучмарські, С. Кучмарські), лідером є той, хто:
 - а) володіє найбільш затребуваними якостями в значущих ситуаціях;
 - б) має якості, які відповідають очікуванням групи;
 - в) може навчити своїх послідовників (отримати новий досвід, знання, уміння і навички, цінності).

3. Навичка "гострити пилку" означає регулярно, послідовно та мудро застосовувати такі виміри нашої натури:
 - а) тілесний, емоційний, розумовий та духовний;
 - б) емпатію, синергію, служіння;
 - в) читання, планування, візуалізацію.

4. Чи правильним є твердження, що лідери вміють делегувати владу, а менеджери схильні контролювати:
 - а) так;
 - б) ні?

5. Згідно з чиїми поглядами на лідерство ідеального лідера немає і не може бути, однак є ідеальне лідерство:
 - а) Д. Гоулмана;
 - б) К. Кешмана;
 - в) Н. Тічі;
 - г) І. Адізеса?

6. Хто вважав, що для ефективного лідерства на всіх рівнях організації лідери вищого рівня мають виховувати лідерів на нижчих рівнях управління за допомогою "погляду, що передається":

- а) Дж. Максвелл;
- б) К. Кешман;
- в) Н. Тічі;
- г) І. Адізес?

7. Який підхід до лідерства направлено на вивчення особливостей сприйняття лідера послідовниками та закономірностей формування його лідерського образу:

- а) персоналістичний;
- б) ситуаційний;
- в) когнітивно-атрибуційний;
- г) ціннісний;
- г') поведінковий?

8. Чи розвивається лідерство в результаті накопичення досвіду (причому процес вивчення лідерства є безперервним):

- а) так;
- б) ні?

9. Які типи лідерів мають бути в соціальній групі для забезпечення "ідеального лідерства":

- а) демократичний, ліберальний, автократичний;
- б) виробник, адміністратор, підприємець, інтегратор;
- в) психологічний, ефективний, відповідальний;
- г) демократичний, зразковий, наставницький, партнерський?

10. Складники "емоційного інтелекту" за Д. Гоулманом:

- а) самоаналіз, самоуправління, соціальне пристосування, установлення соціальних зв'язків;
- б) планування, організація, мотивація, контроль за власними емоціями;
- в) емпатія, синергія, служіння;
- г) цінність, значущість, емоційність.

Тема 3. Команда. Основні функції та принципи командної роботи

Мета – розуміння сутності командної роботи, її переваг та недоліків, формування практичних навичок ефективної командної роботи, розподілу ролей і взаємодії для досягнення спільних цілей.

Основні питання:

3.1. Команда, її ознаки та функції.

3.2. Переваги та недоліки командної форми організації праці.

3.3. Ролі в команді: розподіл та взаємодія між членами команди.

Ключові слова: команда, функції команди, координація, комунікація, співпраця, класифікація команд, ролі в команді, група, взаємодія, ефективність, лідерство, мотивація, цілі, управління.

Рекомендована література: [5 – 9; 12; 17; 18; 26; 32; 35; 38; 41 – 44].

Практичні завдання

Завдання 3.1. Практичне завдання: визначення командної ролі в процесі групової діяльності (тест Р. Белбіна "Групові ролі"), аналіз ролі в груповій взаємодії

Мета завдання: ознайомити здобувачів вищої освіти із концепцією командних ролей за Р. Белбіном, допомогти їм визначити свою роль у команді та зрозуміти вплив кожної ролі на ефективність команди.

Концепція командних ролей, розроблена Р. Белбіном, пояснює, як різні типи поведінки та навичок впливають на ефективність роботи команди. Учений визначив дев'ять ключових ролей, які забезпечують баланс у команді та сприяють досягненню спільних цілей.

Методичні рекомендації

1. Ознайомтеся з теоретичними основами рольової моделі Р. Белбіна. Зверніть увагу на характеристики кожної ролі та їхнє значення в командній роботі.

2. Пройдіть тест "Групові ролі" Р. Белбіна індивідуально, чесно відповідаючи на запитання (додаток А).

3. Проаналізуйте отримані результати: визначте свої основні та другорядні ролі в команді. Запишіть висновки щодо того, як ваша роль

впливає на вашу взаємодію з іншими членами групи та як вона може сприяти ефективності команди.

Завдання 3.2. Ділова гра "Розподіл командних ролей"

Мета завдання: навчити учасників розуміти значення командних ролей, ефективно розподіляти обов'язки та працювати в умовах командної взаємодії для досягнення спільної мети.

Ділова гра – це метод активного навчання, що імітує реальні життєві або робочі ситуації, спрямований на розвиток ключових професійних та особистісних навичок. Її призначенням є розвиток професійних навичок, формування лідерських якостей, розвиток здатності приймати рішення, навичок міжособистісного спілкування, переконливої аргументації. Важливою перевагою гри є підвищення ефективності командної роботи, адже в її процесі учасники вчаться координувати дії, працювати разом і досягати спільних цілей.

Методичні рекомендації

1. Вступна частина. Об'єднайтеся в команди по 7 – 9 осіб. Повторіть основи рольової моделі Р. Белбіна. Ви маєте виконати завдання, дотримуючись командних ролей (табл. 5).

Таблиця 5

Ролі в команді

Роль	Функції
Лідер (координатор)	Організовує роботу команди, стежить за дотриманням цілей і термінів
Генератор ідей	Пропонує креативні рішення та інновації
Оцінювач	Аналізує пропозиції, виявляє слабкі сторони та ризики
Реалізатор	Перетворює ідеї на конкретний план дій
Дослідник ресурсів	Шукає додаткову інформацію, можливості та зв'язки
Фахівець	Забезпечує технічні або професійні знання для реалізації проекту
Колективіст	Підтримує командний дух, допомагає в розв'язанні конфліктів
Контролер	Стежить за якістю виконання завдання та дотриманням графіка

За результатами тестування (завд. 3.1) розподіліть ролі (ті, що лишилися, поділіть за бажанням або випадковим чином). Кожен учасник отримує опис своєї ролі й короткі інструкції.

2. Основна частина. Завдання вашої команди – розробити концепцію нового продукту. Це може бути, наприклад, інноваційний гаджет, екологічний проєкт, соціальний проєкт, маркетингова кампанія тощо (можна вибирати відповідно до освітньої програми здобувачі вищої освіти). Потрібно підготувати його презентацію.

Команда має: визначити цільову аудиторію продукту; описати основну ідею продукту; скласти план реалізації; презентувати результат перед іншими командами та викладачем.

Виконуючи завдання, пам'ятайте про свої функції відповідно до командних ролей, зберігаючи командну взаємодію (додаток А).

Кожна команда презентує свій продукт, пояснюючи, як ролі вплинули на досягнення результату.

3. Обговорення й аналіз. Після презентації робіт усіх команд проведіть рефлексію за такими питаннями:

Чи всі ролі були задіяні?

Як взаємодія ролей вплинула на результат?

Які висновки можна зробити щодо важливості кожної ролі?

Завдання 3.3. Вивчення понятійно-категоріального апарату теми

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат і основні категорії дисципліни.

Методичні рекомендації

Уважно прочитайте поняття та визначення, наведені в табл. 6, уставте пропущені. Для виконання завдання можна скористатися конспектом лекцій або презентацією (на сайті ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця).

Таблиця 6

Ключові поняття теми 3

Поняття	Визначення
1	2
Команда	
	Основні завдання команди, зокрема планування, координація, контроль та виконання роботи

1	2
Співпраця	
	Конкретні функції та обов'язки, які виконує кожен член команди
Лідерство	
	Спонування членів команди до ефективної роботи та досягнення спільних цілей
Цілі	
	Процес організації, контролю та планування діяльності команди
Принципи командної роботи	
	Процес обміну діями та інформацією між членами команди
Комунікація	
	Процес узгодження дій і ресурсів для досягнення цілей команди

Запитання для роздумів і обговорення

1. Обґрунтуйте, чому команда є більш ефективною формою організації праці в сучасних умовах, ніж індивідуальна робота.
2. Як рівень координації та комунікації впливає на продуктивність команди? Наведіть приклади.
3. Визначте, які функції має виконувати команда для досягнення поставлених цілей. Як ці функції розподіляють між її членами?
4. Як розподіл ролей у команді може вплинути на її ефективність? Які проблеми можуть виникати через невідповідність ролей здібностям?
5. Проаналізуйте ситуації, у яких командна робота може стати менш ефективною, ніж індивідуальна. Які чинники це зумовлюють?
6. Визначте, які навички потрібні лідеру для створення згуртованої та ефективної команди.
7. Як різні стилі лідерства впливають на взаємодію в команді? Який стиль лідерства є найбільш ефективним для сучасних команд?
8. Поміркуйте, як можна мінімізувати недоліки командної роботи, такі як конфлікти, лінь або недостатня відповідальність.
9. Як різноманітність (вік, досвід, погляди) членів команди впливає на її ефективність? Чи завжди різноманітність є перевагою?
10. Проаналізуйте та висловіть власну думку стосовно таких тверджень про команди і командну роботу:
 - "Команда – це не просто група людей, які працюють разом. Це група людей, які довіряють один одному" (Стів Джобс);

- "Ніхто не може зробити великих справ без великої команди" (Екхарт Толле);
- "Велика команда завжди знає, що найважливіше – це не особисті амбіції, а спільна мета" (Бенджамін Франклін);
- "Справжня команда не має меж. Члени команди працюють разом як єдине ціле, прагнучи до спільної мети" (Шеріл Сандберг);
- "Члени команди не мають змагатися один з одним, а мають допомагати один одному ставати кращими" (Пітер Друкер);
- "Командна робота – це мистецтво працювати разом, щоб досягти більшого, ніж кожен міг би зробити самотійно" (Марк Коллінс);
- "Немає командного успіху без командної роботи" (Леброн Джеймс).

Тестові завдання з теми 3

1. Яка головна відмінність команди від групи:
 - а) відсутність лідера;
 - б) наявність спільної мети та взаємодії;
 - в) наявність чітко визначених ролей;
 - г) незалежна робота кожного члена?
2. Яка основна особливість команди?
 - а) самотійне ухвалення рішень;
 - б) досягнення спільної мети;
 - в) виконання індивідуальних завдань;
 - г) виконання наказів керівника?
3. Що з наведеного є перевагою командної роботи?
 - а) відсутність конфліктів;
 - б) підвищення відповідальності кожного члена;
 - в) економія часу;
 - г) низький рівень координації?
4. Яке з тверджень є ознакою ефективної команди:
 - а) індивідуальна конкуренція між членами;
 - б) відсутність чітких ролей;
 - в) високий рівень координації та співпраці;
 - г) підпорядкованість тільки лідеру?

5. Яка функція лідера в команді є найбільш важливою:

- а) делегування завдань та підтримання мотивації;
- б) контроль усіх процесів;
- в) виконання всіх завдань самостійно;
- г) ухвалення рішень без консультацій?

6. Який із підходів до управління командою є найефективнішим:

- а) авторитарний стиль керівництва;
- б) демократичний стиль з акцентом на співпрацю;
- в) ігнорування думок учасників;
- г) повна відсутність управління?

7. Що з наведеного найкраще описує командну роботу:

- а) орієнтація тільки на результат;
- б) ігнорування індивідуальних особливостей;
- в) спільне виконання завдань та досягнення цілей;
- г) підпорядкованість одному керівнику?

8. Яка модель розвитку команди містить етапи формування, конфліктів, нормалізації, виконання та завершення:

- а) модель Левіна;
- б) модель Белбіна;
- в) модель Такмана;
- г) модель Хакмана?

9. Що визначає рівень згуртованості команди:

- а) кількість учасників;
- б) ступінь емоційного залучення та мотивації;
- в) наявність формального лідера;
- г) загальний рівень професійної компетентності?

10. Яке поняття відображає здатність члена команди виконувати різні ролі залежно від потреб групи:

- а) рольова гнучкість;
- б) формальна роль;
- в) соціальна адаптація;
- г) лідерський потенціал?

Тема 4. Життєвий цикл команди: динаміка внутрішньокomандних процесів та стратегії діяльності лідера на його стадіях

Мета – сформуванати в здобувачів вищої освіти розуміння етапів життєвого циклу команди, особливостей внутрішньокomандних процесів та ролі лідера на кожній стадії розвитку; розвинути навички ефективної взаємодії, управління командною динамікою, адаптації до змін та застосування стратегій лідерства для досягнення цілей команди.

Основні питання теми:

- 4.1. Основи командоутворення.
- 4.2. Динаміка розвитку команди.
- 4.3. Особливості індивідуального розвитку членів команди.
- 4.4. Роль лідера на кожній стадії розвитку команди.

Ключові слова: життєвий цикл команди, групова динаміка, лідерство, командоутворення, адаптація, мотивація, етапи розвитку, стратегії діяльності, взаємодія.

Рекомендована література: [5 – 9; 12; 17; 18; 26; 32; 35; 38; 41 – 44].

Практичні завдання

Завдання 4.1. Робота в групах: обґрунтування вимог до членів команди

Мета завдання: формування здатності до аналізу й обґрунтування вимог до членів команд; визначення ключових якостей, необхідних для ефективної взаємодії та досягнення спільних цілей.

Методичні рекомендації

1. Об'єднайтеся у дві робочі групи. Методом жеребкування визначте варіант завдання: 1) "корисні" якості для ефективної роботи в команді або 2) "шкідливі" якості для ефективної роботи в команді.

2. Обговоріть і визначте або основні "корисні" якості, необхідні для ефективної роботи члена команди (наприклад, комунікабельність, відповідальність тощо), або "шкідливі" якості, які можуть негативно вплинути на ефективність роботи команди (наприклад, егоїзм, уникання відповідальності тощо). Кожен учасник групи має висловити свою думку з поясненнями, чому кожна з цих якостей є важливою або шкідливою для ефективної роботи команди.

3. Після обговорення якостей обговоріть методи відбору членів команди, які можуть допомогти виявити ці якості. Запропонуйте, як визначити ці якості під час відбору співробітників. Які методи відбору є найбільш ефективними для виявлення потрібних якостей у кандидата?

4. Кожна група створює презентацію, що містить логічно побудовану аргументацію та переконливі приклади "корисних" якостей із поясненнями, чому вони важливі / "шкідливих" якостей із поясненнями, чому вони перешкоджають успіху команди.

5. Загальне обговорення. Кожна група має бути готовою відповісти на питання та висловити свої аргументи.

6. Зробіть висновки, давши відповіді на такі запитання:

Чи всі корисні якості можуть бути важливими для кожної команди?

Як можна мінімізувати вплив шкідливих якостей у команді?

Завдання 4.2. Аналіз особливостей розвитку команди на різних етапах і обґрунтування ролі лідера на кожному з них

Мета завдання: розвиток здатності до ідентифікації етапів становлення команди, оцінювання динаміки внутрішньоконандних процесів, визначення ключових функцій лідера на кожному етапі.

Методичні рекомендації

1. Ознайомтеся з моделями життєвого циклу команди (візьміть інформацію з презентації до теми на сайті ПНС або з інтернету).

2. Заповніть таблицю аналізу особливостей розвитку команди на різних етапах і обґрунтування ролі лідера на кожному з них (табл. 7).

Таблиця 7

Особливості розвитку команди на різних етапах та обґрунтування ролі лідера на кожному з них

Етап розвитку команди	Особливості етапу	Роль лідера
1. Формування (Forming)		
2. Штормування (Storming)		
3. Нормалізація (Norming)		
4. Виконання (Performing)		
5. Завершення (Adjourning)		

3. Зробіть висновки, давши відповіді на такі запитання:

Яким чином змінюється підхід до лідерства на різних етапах розвитку команди і чому це важливо для забезпечення ефективності роботи команди?

Як лідер може вплинути на досягнення гармонії та співпраці в команді на кожному з етапів її розвитку?

Чому важливо враховувати етап розвитку команди під час визначення ролі лідера і як це сприяє досягненню спільних цілей?

Завдання 4.3. Аналіз кейсів

Мета завдання: розвиток навичок оцінювання ефективності командної взаємодії, виявлення можливих проблем і обґрунтування управлінських рішень для поліпшення командної роботи.

Методичні рекомендації

Кейс 1. Новий учасник команди.

Компанія планує розпочати роботу над новим проектом і сформувала команду з п'яти осіб. Один із учасників команди має високі технічні навички, проте демонструє низький рівень комунікації, відмовляється брати участь в обговореннях і часто працює окремо від інших. Це вже створює напруження серед інших членів команди.

Завдання:

проаналізуйте, які вимоги до членів команди не було враховано під час відбору цього учасника;

обґрунтуйте, які характеристики є критично важливими для ефективної роботи в команді;

запропонуйте рішення для поліпшення взаємодії з цим учасником або обґрунтуйте доцільність заміни його на іншого фахівця.

Кейс 2. Лідер чи підкорювач?

Під час співбесіди для включення до команди кандидат виявив яскраві лідерські якості. Він схильний домінувати в розмові, нав'язувати власну думку та приймати рішення самостійно. Проте в команді вже є сформований лідер, якого поважають інші учасники.

Завдання:

проаналізуйте, які переваги та ризики може нести включення до команди ще одного лідера;

обґрунтуйте, які методи відбору допоможуть оцінити сумісність кандидата з командою;

запропонуйте рішення щодо адаптації цього кандидата до команди або перегляду його ролі.

Кейс 3. Проблеми з мотивацією.

Один із членів команди часто запізнюється на зустрічі, не виконує завдання в установлені строки та демонструє відсутність зацікавленості в спільній роботі. Інші учасники команди скаржаться на його безвідповідальність.

Завдання:

визначте, які характеристики та компетентності було проігноровано під час відбору цього співробітника в команду;

обґрунтуйте, чи можна вважати цю поведінку "протипоказанням" для роботи в команді;

розробіть стратегію мотивації та залучення цього учасника до активної роботи або обґрунтуйте його заміну.

Кейс 4. Конфлікт у команді.

Двоє учасників команди постійно сперечаються під час обговорень. Один із них орієнтований на результат і прагне швидко завершити завдання, інший – на якість і вимагає більше часу для перевірки деталей. Це заважає ефективному виконанню проєкту.

Завдання:

проаналізуйте, чи відповідають ці учасники вимогам до роботи в команді;

обґрунтуйте, які якості потрібно враховувати під час відбору членів команди для уникнення подібних конфліктів;

запропонуйте стратегії для врегулювання конфлікту та підвищення ефективності взаємодії.

Кейс 5. Непередбачена заміна.

У процесі роботи над важливим проєктом один із членів команди повідомив про звільнення. На його місце швидко прийняли нового співробітника, не провівши детального відбору. Через це новий учасник відчуває труднощі з адаптацією, а команда – з розподілом обов'язків.

Завдання:

визначте, які методи відбору могли б запобігти подібній ситуації;

обґрунтуйте, які принципи інтеграції нового члена команди має бути враховано для прискорення адаптації;

запропонуйте план дій для поліпшення ситуації та ефективної роботи нової команди.

Кейс 6. Індивідуаліст у команді.

Член команди виявляє надмірний індивідуалізм, відмовляється координувати свою роботу з іншими та прагне отримати всі заслуги за спільні досягнення.

Завдання:

проаналізуйте, які риси характеру та поведінки можуть бути "проти-показаннями" для роботи в команді;

обґрунтуйте методи роботи з подібними учасниками для досягнення командної ефективності;

запропонуйте план інтеграції такого учасника в загальну командну стратегію або обґрунтуйте потребу його заміни.

Завдання 4.4. Вивчення понятійно-категоріального апарату теми

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат і основні категорії дисципліни.

Методичні рекомендації

Уважно прочитайте поняття та визначення, наведені в табл. 8, уставте пропущені. Для виконання завдання можна скористатися конспектом лекцій або презентацією (на сайті ПНС ХНЕУ ім. С.Кузнеця).

Таблиця 8

Ключові поняття теми 4

Поняття	Визначення
1	2
Командоутворення	
	Основні правила взаємодії та поведінки, що забезпечують ефективність командної діяльності
Відбір співробітників	
	Початкова фаза розвитку команди, яка включає знайомство, розподіл ролей та встановлення правил
Етап розвитку команди	
	Етап переоцінювання цілей і підходів до роботи для подальшого розвитку команди

1	2
Розпад команди	
	Альтернативний сценарій розвитку команди після досягнення первинних цілей
Мотивація	
	Процес пристосування учасників команди до змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі
Лідерство	
	Процес обміну інформацією та співпраці між членами команди
Цілі команди	
	Прогнозовані результати та поведінкові стандарти на різних етапах розвитку команди
Вплив лідера	Стратегічні дії керівника, спрямовані на мотивацію, контроль та підтримку команди

Запитання для роздумів і обговорення

1. Поміркуйте, які ризики можуть виникати під час переходу команди від одного етапу до іншого. Як лідер може допомогти команді подолати ці виклики?

2. Визначте, які якості та навички мають бути притаманними лідеру для підтримання ефективної взаємодії в команді на різних етапах її розвитку.

3. Проаналізуйте, як зміни в складі команди можуть вплинути на її динаміку та продуктивність. Як лідер має реагувати на такі зміни?

4. Поміркуйте, чому деякі команди не досягають стадії ефективного виконання завдань. Які чинники можуть перешкоджати їхньому розвитку, і як їх подолати?

5. Обґрунтуйте, яким чином адаптація до змін впливає на довгостроковий успіх команди. Як можна підтримати команду під час кризових ситуацій або періодів невизначеності?

6. Проаналізуйте, як мотивація членів команди змінюється на різних етапах розвитку. Які підходи до мотивації є найбільш ефективними для підтримання командного духу?

7. Визначте, як лідер може запобігти конфліктам на етапах становлення та розвитку команди. Які методи врегулювання конфліктів є найбільш дієвими?

8. Поміркуйте, які стратегії лідерства є найбільш ефективними для управління командою в умовах постійних змін і високої невизначеності.

9. Які стратегії можуть допомогти запобігти "розпаду" команди?

10. Проаналізуйте та висловіть власну думку стосовно таких тверджень відомих фахівців з управління:

- "Командна робота робить мрію реальністю" (Дж. Максвелл);
- "Довга історія людства свідчить про те, що перемагали ті, хто навчився співпрацювати найефективніше" (Чарльз Дарвін);
- "Зібратися разом – це початок, залишатися разом – це прогрес, а працювати разом – це успіх" (Генрі Форд);
- "Талант виграє ігри, але командна робота та інтелект виграють чемпіонати" (Майкл Джордан);
- "Сила команди – в кожному окремому члені. Сила кожного члена – у команді" (Філ Джексон);
- "Командна робота починається з побудови довіри" (Патрік Ленсіоні);
- "Те, як грає команда загалом, визначає її успіх" (Бейб Рут);
- "Немає такого поняття, як людина, яка зробила себе сама. Ви досягнете своїх цілей лише за допомогою інших" (Джордж Шинн);
- "Ви можете досягти успіху найкраще і найшвидше, допомагаючи іншим досягти успіху" (Наполеон Хілл);
- "Група стає командою, коли кожен її член хвалить вміння інших" (Норман Шидл);
- "Співвідношення "ми" та "я" – найкращий показник розвитку команди" (Льюїс Б. Ерген);
- "Індивідуальна відданість груповим зусиллям – це те, що змушує команду працювати" (Вінс Ломбарді);
- "Неважливо, наскільки блискучими є ваш розум чи стратегія. Якщо ви граєте соло, ви програєте команді" (Рід Гоффман).

Тестові завдання з теми 4

1. На якому етапі розвитку команда визначає ролі та правила роботи:

- а) формування;
- б) конфронтації;
- в) нормування;
- г) виконання?

2. Що є основним завданням лідера на етапі формування команди:

- а) підтримання мотивації;
- б) розподіл ролей;
- в) розв'язання конфліктів;
- г) постановка цілей?

3. Який етап розвитку команди супроводжується найбільшими конфліктами:

- а) формування;
- б) конфронтації;
- в) нормування;
- г) виконання?

4. Який із наведених методів є найкращим для згуртування команди:

- а) тренінги;
- б) конкуренція;
- в) індивідуальні завдання;
- г) критика?

5. Що є показником ефективності команди на етапі виконання:

- а) відсутність конфліктів;
- б) зростання продуктивності;
- в) поява нових членів;
- г) зниження дисципліни?

6. Яка роль лідера на етапі розпаду команди:

- а) підтримання згуртованості;
- б) підготовка до завершення;
- в) посилення мотивації;
- г) розв'язання конфліктів?

7. Який із процесів вказує на готовність команди до самостійної роботи:

- а) наявність жорсткого контролю;
- б) відсутність лідера;
- в) автономність в ухваленні рішень;
- г) відмова від цілей?

8. Який підхід використовують для підбору членів команди:

- а) інтуїтивний;
- б) метод співбесіди;
- в) соціометричний аналіз;
- г) випадковий вибір?

9. Що означає “зростання” як альтернатива розпаду команди:

- а) повернення до етапу конфронтації;
- б) розвиток нових компетентностей;
- в) повна реорганізація;
- г) зниження активності?

10. Який чинник є найважливішим для переходу команди до наступного етапу розвитку:

- а) взаємодія між членами команди;
- б) авторитет лідера;
- в) дисципліна;
- г) кількість завдань?

Тема 5. Психологічні засади створення команд: психологічна сумісність особистостей різних типів

Мета – формування в здобувачів вищої освіти здатності до аналізу психологічних особливостей особистостей, оцінювання рівня психологічної сумісності членів команди та розроблення стратегій створення гармонійних і ефективних команд.

Основні питання:

5.1. Сумісність членів команди.

5.2. Теорія психологічної сумісності: типологія особистостей та їх взаємодія в команді.

5.3. Методи підвищення психологічної сумісності в команді.

Ключові слова: сумісність, психологічна сумісність, соціальна сумісність, психофізіологічна сумісність, типологія особистостей, взаємодія в команді, соціоніка, особистісні характеристики, психологічна підтримка, емоційний інтелект, мотивація, командна динаміка, конфлікти, психологічна адаптація, методи підвищення сумісності.

Рекомендована література: [5 – 9; 12; 17; 18; 26; 35; 38; 41 – 44].

Практичні завдання

Завдання 5.1. Сумісність членів команди

Мета завдання: формування в здобувачів вищої освіти здатності до оцінювання рівнів сумісності членів команди та аналізу впливу сумісності на ефективність командної взаємодії.

Методичні рекомендації

1. Ознайомтеся з різними методиками діагностики індивідуальних відмінностей:

а) діагностична система Маєрс-Бріггс (MBTI), основними компонентами якої є: E (extraversion) / I (introversion) – орієнтація на зовнішній світ чи внутрішній; S (Sensing) / N (Intuition) – сприйняття інформації через факти чи інтуїцію; T (Thinking) / F (Feeling) – ухвалення рішень на основі логіки чи емоцій; J (Judging) / P (Perceiving) – ставлення до організації життя: структурованість чи гнучкість;

б) 16 типів особистості А. Аугустінавічюте, які визначають за складовими: раціональність / ірраціональність, екстраверсія / інтроверсія, логіка / етика та сенсорність / інтуїтивність.

2. За допомогою безкоштовних онлайн-тестів (наприклад, <https://socioniks.net/ua/test/>, <https://www.16personalities.com/uk>) визначте свій тип особистості та ознайомтеся з такими його характеристиками: основні риси характеру, сильні та слабкі сторони, взаємодія в команді.

3. Проведіть аналіз сумісності. Визначте дуали та квадри в групі. Проаналізуйте можливі переваги та виклики в роботі команди, з огляду на соціотипи. Визначте, які якості кожного типу можуть сприяти ефективній роботі або викликати труднощі.

4. Зробіть висновки, давши відповіді на запитання:

Які чинники впливають на сумісність членів команди?

Як знання про соціотипи можуть допомогти в підборі персоналу?

Завдання 5.2. Дослідження ціннісно-орієнтаційної єдності команди

Мета завдання: формування здатності визначати рівень ціннісно-орієнтаційної єдності команди.

Цінності в команді – це ключові переконання, принципи та ідеали, які мають значення для членів команди та впливають на їхню поведінку, ухвалення рішень і взаємодію.

Ціннісно-орієнтаційна єдність – це рівень погодженості цінностей між членами команди. Високий рівень єдності сприяє злагодженості в роботі, а низький може викликати конфлікти та проблеми в команді.

Методичні рекомендації

1. Ознайомтеся з методикою визначення рівня ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) команди (додаток Б). Визначте рівень ЦОЄ вашої команди. Про що свідчить цей показник?

2. Зробіть висновки стосовно важливості ціннісно-орієнтаційної єдності для ефективної командної роботи.

3. Запропонуйте заходи для підвищення рівня ціннісно-орієнтаційної єдності команди.

Завдання 5.3. Дискусія "Психологічна підтримка та розв'язання проблем сумісності"

Мета завдання: розвиток навичок розв'язання проблем сумісності та підтримання ефективної роботи колективу, уміння аргументовано висловлювати свою думку та критично оцінювати інформацію.

Методичні рекомендації

Підготовчий етап. Ознайомтеся з основними теоретичними положеннями теми: поняття психологічної сумісності, методи психологічної підтримки членів команди, основні стратегії розв'язання конфліктів.

Виберіть ролі:

модератор – керує обговоренням, стежить за дотриманням регламенту;

експерти – учасники, які представляють різні підходи та пропонують рішення;

аудиторія – решта учасників, які ставлять питання та беруть участь в обговоренні.

Якщо ви вибрали роль експерта, підготуйте короткі доповіді (3 – 5 хв) на задані теми:

1. Роль емоційного інтелекту в розв'язанні проблем сумісності в команді.

2. Методи розвитку емпатії та підтримання емоційного клімату в команді.

3. Психологічна діагностика як інструмент підвищення сумісності членів команди.

4. Вплив лідера на формування психологічно комфортного середовища в команді.

5. Роль зворотного зв'язку в розв'язанні конфліктів і забезпеченні психологічної підтримки.

6. Теорія соціотипів: як урахування особистісних типів сприяє гармонії в команді.

7. Стратегії подолання конфліктів, спричинених особистісними відмінностями.

8. Значення довіри в команді: як її будувати та підтримувати.

9. Практики командного коучингу для поліпшення психологічної взаємодії.

10. Психологічні техніки мотивації та підтримання членів команди у стресових ситуаціях.

11. Методи підвищення психологічної стійкості й адаптивності в команді.

12. Як культурні відмінності впливають на сумісність і взаємодію в міжнародних командах.

13. Психологічна профілактика емоційного вигорання в команді.

14. Сумісність особистостей на основі методики Маєрс-Бріггс та соціонічних типів.

15. Використання рольових ігор і тренінгів для зміцнення взаємодії та довіри в команді.

Проведення дискусії.

Вступна частина. Модератор представляє тему, мету та порядок проведення дискусії; оголошує регламент і правила, зокрема щодо дотримання часу для виступів, толерантності до думок інших учасників; використання аргументованих тверджень.

Основна частина. Виступи експертів: кожен учасник подає свій погляд на проблему. Запитання до експертів: аудиторія ставить запитання для уточнення або розширення інформації. Обговорення: учасники дискутують між собою, порівнюють підходи та висувають аргументи.

Підсумкова частина. Кожен експерт формулює короткі висновки. Модератор підбиває підсумки дискусії, акцентуючи увагу на ключових ідеях та практичних рекомендаціях.

Завдання 5.4. Аналіз кейсів

Мета завдання: розвиток здатності до аналізу психологічної сумісності членів команди, виявлення потенційних конфліктів у командній взаємодії.

Методичні рекомендації

Кейс 1. Лідер без авторитету.

Лідером команди призначено інтроверта, який має високий рівень аналітичних навичок, але недостатній рівень комунікативних здібностей. Інші члени команди (екстраверти) сприймають його як неефективного керівника та ігнорують його вказівки.

Завдання:

проаналізуйте ситуацію та причини втрати авторитету лідера;
запропонуйте стратегії розвитку комунікативних навичок для лідера;

обґрунтуйте, як можна залучити екстравертів до підтримання лідера.

Кейс 2. Криза відповідальності.

У команді є кілька членів, які уникають відповідальності, перекладаючи її на інших. Це викликає незадоволення серед більш дисциплінованих учасників і створює напруженість.

Завдання:

визначте можливі причини уникнення відповідальності;
запропонуйте стратегії для розподілу обов'язків із урахуванням індивідуальних особливостей учасників;

обґрунтуйте важливість зворотного зв'язку для підвищення відповідальності.

Кейс 3. Синдром "провідного критика".

Один із учасників команди (флегматик) уникає активної участі в дискусіях, проте виявляє себе як критик ідей інших. Це пригнічує ініціативу в команді.

Завдання:

оцініть, як риси характеру флегматика впливають на його поведінку в групі;

запропонуйте методи залучення пасивного учасника до конструктивного внеску.

Кейс 4. Ігнорування емоційних потреб.

Один член команди легко встановлює контакти, але ігнорує емоційні потреби колег, які є більш чутливими. Це створює емоційний дисбаланс і відчуття нерозуміння.

Завдання:

визначте причини проблеми та її вплив на роботу групи;
запропонуйте заходи для підвищення емоційного інтелекту в команді.

Кейс 5. Енергійний оптиміст і спокійний реаліст.

У команді працюють дві особистості з протилежними рисами: сангвінік, який постійно генерує ідеї, і флегматик, який обережно аналізує кожен крок. Через це виникають конфлікти щодо темпів виконання завдань.

Завдання:

проаналізуйте, як темперамент впливає на стиль роботи;

запропонуйте рекомендації для об'єднання сильних сторін обох типів.

Кейс 6. Тихий учасник.

Один із членів команди (інтроверт – ISFP) уникає активного спілкування, що ускладнює взаємодію з іншими. Решта членів команди є екстравертами, і вони сприймають це як небажання працювати.

Завдання:

визначте причини пасивності учасника;

розробіть рекомендації для адаптації інтроверта в екстравертному середовищі;

запропонуйте методи залучення його до командної роботи.

Завдання 5.5. Вивчення понятійно-категоріального апарату теми

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат і основні категорії навчальної дисципліни.

Методичні рекомендації

Уважно прочитайте поняття та визначення, наведені в табл. 9, уставте пропущені. Для виконання завдання можна скористатися конспектом лекцій або презентацією (на сайті ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця).

Таблиця 9

Ключові поняття теми 5

Поняття	Визначення
1	2
	Здатність членів команди ефективно взаємодіяти та співпрацювати
Соціальна сумісність	

1	2
	Гармонійна взаємодія членів команди, що базується на особистісних характеристиках
Психофізіологічна сумісність	
	Класифікація людей за певними психологічними рисами
Соціоніка	
	Заходи, спрямовані на підтримання емоційного стану та розв'язання конфліктів у команді
Конфліктна поведінка	
	Інструментарій визначення типів особистості та сумісності
Психодіагностика	
	Відбір членів команди з урахуванням особистісних характеристик і професійних якостей
Групова динаміка	
	Показники відповідності між членами команди на соціальному, психологічному та фізіологічному рівнях
Взаємодія в команді	

Запитання для роздумів і обговорення

1. Чи завжди важливо забезпечувати психологічну сумісність у команді, чи різноманітність темпераментів іноді може стати джерелом інновацій та прогресу?

2. Чи можна вважати людину "несправжнім" членом команди, якщо вона має низький рівень соціальної сумісності з іншими, але є надзвичайно ефективною у виконанні своїх індивідуальних завдань?

3. Чи можна навчити людей бути психологічно сумісними, чи це більше залежить від їхніх особистісних характеристик і темпераменту?

4. Чи можуть особистісні конфлікти в команді більше завдати шкоди, ніж принести користі щодо розвитку, чи є способи зробити їх частиною процесу зростання?

5. Як ви вважаєте, чи мають лідери команд інтуїтивно розуміти, які члени команди найкраще взаємодіють між собою, чи це має бути оснований на чітких психологічних тестах і аналізах?

6. Як має діяти лідер команди, коли двоє учасників є абсолютно несумісними психологічно і між ними виникають постійні конфлікти?

7. Чи може "психологічна несумісність" стати причиною для звільнення з команди, чи треба надавати шанс кожному адаптуватися та працювати над взаємодією?

8. Як ви вважаєте, чи може одностороння психологічна сумісність (наприклад, коли тільки одна людина в команді змінює свої звички або поведінку) привести до довгострокової гармонії, чи це завжди буде лише тимчасовим розв'язанням проблеми?

9. Чи здатна команда бути по-справжньому ефективною, якщо її члени психологічно не сумісні, але прагнуть досягти однієї мети? Можливо, конфлікти і відмінності навіть можуть бути рушійною силою для успіху?

10. Чи справедливо вимагати, щоб члени команди змінювали свої особистісні риси для досягнення спільних цілей, чи кожен має право залишатися таким, яким він є, незалежно від командних потреб?

11. Коли психологічні конфлікти між членами команди виходять за межі корисної напруги і стають токсичними? Чи є ліміт, після якого вони більше не здатні працювати разом?

12. Чи має психологічна сумісність бути головним критерієм під час підбору членів команди, чи можна заплющити очі на деякі психологічні бар'єри, якщо кандидати володіють відмінними професійними навичками?

Тестові завдання з теми 5

1. Що є основою психологічної сумісності членів команди:

- а) схожість характерів;
- б) спільні інтереси;
- в) взаємна довіра;
- г) професійна компетентність?

2. Який метод використовують для оцінювання психологічної сумісності:

- а) інтерв'ю;
- б) тестування;
- в) анкетування;
- г) усі зазначені?

3. Яку типологію особистостей беруть до уваги в соціоніці:

- а) темпераменти;
- б) соціальні ролі;
- в) психологічні архетипи;
- г) психосоціальні типи?

4. Як лідер може зменшити напруженість між несумісними членами команди:

- а) ізоляцією проблемного члена;
- б) переговорами;
- в) перенаправленням завдань;
- г) заміною члена команди?

5. Який чинник найбільше впливає на формування психологічної сумісності:

- а) інтелект;
- б) емоційний інтелект;
- в) освіта;
- г) вік?

6. Чому важлива психофізіологічна сумісність:

- а) знижує рівень стресу;
- б) підвищує креативність;
- в) забезпечує дисципліну;
- г) мінімізує ризики?

7. Який підхід є найефективнішим для підбору членів команди:

- а) рандомізація;
- б) врахування компетенцій;
- в) аналіз особистісних характеристик;
- г) усі зазначені?

8. Що допомагає поліпшити сумісність у команді:

- а) спільне проведення часу;
- б) конкуренція;
- в) індивідуальна робота;
- г) авторитарне управління?

9. Який показник демонструє низький рівень сумісності:

- а) висока конфліктність;
- б) взаємна підтримка;

- в) продуктивність;
- г) довіра?

10. Що є основою психологічної підтримки в команді:

- а) конкуренція;
- б) комунікація;
- в) індивідуальність;
- г) лідерство?

Змістовий модуль 2. Чинники ефективного управління командами

Тема 6. Розвиток командного потенціалу

Мета – формування в здобувачів вищої освіти навичок управління командним потенціалом, розвитку ефективної мотивації в команді, а також формування розуміння важливості психологічної сумісності членів команди для досягнення спільних цілей.

Основні питання:

- 6.1. Мотивація командної роботи.
- 6.2. Технологія створення команди.
- 6.3. Розвиток командної взаємодії.

Ключові слова: мотивація командної роботи, індивідуальна мотивація, групова мотивація, спільні цілі, командна згуртованість, стратегії мотивації, матеріальна мотивація, нематеріальні стимули, психологічна сумісність, соціометрія, технологія створення команди, підбір кандидатів, міжособистісні відносини, довіра, командна взаємодія, комунікація в команді.

Рекомендована література: [5 – 9; 12; 14; 17; 18; 26; 32; 35; 37; 38; 41 – 44].

Практичні завдання

Завдання 6.1. Дискусія "Переваги та ризики матеріальної та нематеріальної мотивації в команді"

Мета завдання: формування здатності критично аналізувати та оцінювати переваги і ризики матеріальної та нематеріальної мотивації в команді, а також розробляти оптимальні підходи до підвищення мотивації, з огляду на потреби та особливості командної роботи.

Методичні рекомендації

1. Підготовка до дискусії. Ознайомтеся з матеріалами про матеріальну та нематеріальну мотивацію в команді, її вплив на командну динаміку.

2. Проведення дискусії.

Об'єднайтеся у дві групи (за бажанням або жеребкуванням). Перша група аналізує переваги та ризики матеріальної мотивації, друга – нематеріальної. Кожна група готує аргументи "за" і "проти" матеріальної чи нематеріальної мотивації.

Після підготовки кожна група по черзі презентує свої висновки.

Обговорення за участю всіх учасників після презентацій аргументів за такими питаннями:

Як правильно збалансувати матеріальні та нематеріальні стратегії мотивації?

Як кожен із типів мотивації може впливати на довіру та взаємодію всередині команди?

Як ризики матеріальної мотивації можна знизити через правильну організацію процесу мотивації?

У кінці дискусії зробіть висновки про ефективність кожного типу мотивації в команді.

Завдання 6.2. Розроблення командного заходу для поліпшення згуртованості та довіри між учасниками

Мета завдання: розвинути навички підвищення згуртованості команди та взаємної довіри серед її учасників, застосовувати креативні підходи для поліпшення командної взаємодії.

Методичні рекомендації

1. Повторіть основи командного розвитку, механізми формування згуртованості та довіри в командах. Ознайомтеся з методами тимбілдингу та психологічної підтримки, які можна використати для поліпшення командної взаємодії.

2. Розробіть командний захід для поліпшення згуртованості та довіри між учасниками. Для цього:

визначте основну мету вашого заходу: поліпшення згуртованості, підвищення довіри між учасниками, розвиток командної комунікації або зняття міжособистісної напруги;

виберіть тип заходу, який відповідає цілі (тімбілдинг, тренінг, квест, воркшоп тощо);

визначте формат: групові ігри, дискусії, мозковий штурм, практичні вправи чи інші форми інтерактивної діяльності;

розробіть кілька вправ для підвищення довіри, згуртованості та командної взаємодії;

підготуйте коротку презентацію для вашої аудиторії (5 – 7 хвилин).

Питання для обговорення:

Як склад команди може вплинути на вибір активностей і заходів для підвищення згуртованості та довіри?

Які труднощі можуть виникнути під час проведення заходу і як їх можна розв'язати?

Чи є можливість адаптувати цей захід для інших типів команд? Які зміни треба буде внести для досягнення кращого результату?

Завдання 6.3. Вивчення понятійно-категоріального апарату теми

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат і основні категорії дисципліни.

Методичні рекомендації

Уважно прочитайте поняття та визначення, наведені в табл. 10, уставте пропущені. Для виконання завдання можна скористатися конспектом лекцій або презентацією (на сайті ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця).

Таблиця 10

Ключові поняття теми 6

Поняття	Визначення
1	2
Командний потенціал	
	Внутрішні та зовнішні чинники, що спонукають членів команди до активної діяльності
Групова мотивація	
	Особисті чинники, що впливають на роботу кожного учасника команди
Згуртованість	
	Погодження дій членів команди для досягнення ефективних результатів

1	2
Комунікація	
	Фінансові стимули, що підвищують ефективність роботи команди
Нематеріальна мотивація	
	Відкриті стосунки між членами команди, основані на взаємній підтримці
Ефективність	

Запитання для роздумів і обговорення

1. Як забезпечити баланс між індивідуальною і груповою мотивацією, щоб кожен учасник команди відчував свою значущість, не завдаючи шкоди командним цілям?

2. Чи може групова мотивація бути ефективною, якщо індивідуальні цілі членів команди значно відрізняються? Як це може вплинути на результативність?

3. Яким чином матеріальна мотивація може сприяти чи заважати розвитку здорових міжособистісних стосунків у команді? Чи є ймовірність, що вона замінить інші, більш стійкі форми мотивації?

4. Наскільки ефективно нематеріальні стимули (наприклад, похвала, визнання) можуть замінити фінансові мотиваційні інструменти в командах із високою конкурентною атмосферою?

5. Чи можуть спільні цілі команди бути менш важливими, ніж індивідуальні прагнення її учасників? Який вплив це може мати на загальну динаміку команди?

6. Як створити команду з різними особистісними якостями і типами мотивації, при цьому забезпечуючи високий рівень згуртованості та ефективної комунікації?

7. Яка роль психологічної сумісності у формуванні успішної команди? Чи можна "зліпити" команду за допомогою спеціальних психологічних методик, навіть якщо учасники мають різні характерні риси?

8. Яким чином стратегічне управління мотивацією змінюється залежно від стадії розвитку команди? Як адаптувати мотиваційні стратегії в умовах стадій "формування", "бурі", "нормування" та "виконання"?

9. Чи може рівень довіри в команді бути важливішим за професіоналізм її учасників? Які наслідки можуть бути, якщо довіри в команді не вистачає, навіть за високих професійних навичок?

10. Проаналізуйте твердження та висловіть власну думку щодо них:

- "Командна робота починається з побудови довіри" (Патрік Ленсіоні);
- "Коли команда переростає індивідуальну ефективність і навчається командної довіри, досконалість стає реальністю" (Джо Патерно);
- "Створіть середовище, де люди можуть ризикувати" (Пол Г'юстон);
- "Члени успішної команди нічого не тримають у собі. Вони не бояться виставляти напоказ свою "брудну білизну". Вони приймають свої помилки, свої слабкі сторони і сумніви без страху осуду" (Патрік Ленсіоні);
- "Мужність народжує переможців, згуртованість – непереможних" (Віктор Гюго).

Тестові завдання з теми 6

1. Яка з характеристик найбільше впливає на згуртованість команди:

- а) рівень індивідуальної продуктивності;
- б) спільні цілі та спільна мета;
- в) індивідуальний стиль роботи;
- г) кількість матеріальних стимулів?

2. Що є основним чинником успішної командної мотивації:

- а) особистісна зацікавленість у результатах;
- б) висока оплата праці;
- в) відсутність внутрішньої конкуренції;
- г) чіткий розподіл завдань?

3. Як правильно поєднати індивідуальні та командні цілі для досягнення максимального ефекту:

- а) індивідуальні цілі має визначати лише керівник;
- б) індивідуальні цілі не мають мати зв'язку з командними цілями;
- в) індивідуальні цілі потрібно погоджувати з командними цілями;
- г) індивідуальні цілі можуть суперечити командним?

4. Який із чинників є найбільш важливим для підтримання мотивації членів команди:

- а) висока зарплата;
- б) визнання та винагорода за досягнення;
- в) спеціалізовані тренінги;
- г) технічні засоби?

5. Який метод підбору членів команди забезпечує найкращу результативність:

- а) випадковий відбір;
- б) підбір за наявністю спільних інтересів;
- в) підбір за рівнем компетентності та особистісними якостями;
- г) підбір за рівнем освіти?

6. Що є найбільш важливим під час створення команди для досягнення високої ефективності:

- а) наявність великої кількості членів команди;
- б) погодження індивідуальних цілей із командними;
- в) використання жорсткої ієрархії;
- г) високий рівень фінансування?

7. Яка зі стратегій є найбільш ефективною для підтримання індивідуальної мотивації в команді:

- а) матеріальна мотивація;
- б) надання кожному члену команди великої автономії;
- в) створення ситуації внутрішньої конкуренції;
- г) підтримання та визнання досягнень на індивідуальному рівні?

8. Як соціометрія може допомогти в командній роботі:

- а) визначити рівень інтелекту членів команди;
- б) оцінити психічну сумісність членів команди;
- в) визначити соціальні відносини та взаємодію між членами команди;
- г) визначити рівень професійної підготовки учасників?

9. Як визначити психологічну сумісність між членами команди:

- а) за допомогою інтерв'ю з кожним членом команди;
- б) за допомогою спостережень за комунікацією та взаємодією;
- в) за допомогою соціометрії та типології особистості;
- г) усі відповіді правильні?

10. Який чинник найбільше сприяє формуванню згуртованості команди:

- а) спільне виконання складних завдань;
- б) індивідуальна мотивація членів;

- в) відсутність конкуренції;
- г) призначення єдиного лідера?

Тема 7. Комунікації в процесах управління командами. Комунікативна компетентність лідера. Лідерська етика

Мета – формування здатності до ефективної комунікації, розвитку комунікативної компетентності, навичок активного слухання, конструктивного зворотного зв'язку та розв'язання комунікативних конфліктів у командній роботі; розвиток умінь взаємодії зі "складними" людьми, застосування етичних принципів лідерства для зміцнення довіри, мотивації та згуртованості команди.

Основні питання:

- 7.1. Комунікації в команді.
- 7.2. Маніпуляції в спілкуванні.
- 7.3. Комунікативна компетентність лідера.
- 7.4. Етичні принципи лідерства.

Ключові слова: індивід, людина, особистість, індивідуальність, соціальний статус, статусний набір, соціальна роль, соціалізація, соціальна адаптація та інтеріоризація, соціальна активність, агенти соціалізації, соціальний тип особистості.

Рекомендована література: [1 – 3; 5; 9; 12; 16; 27; 33; 34].

Практичні завдання

Завдання 7.1. Дискусія "Роль вербальних і невербальних засобів в забезпеченні ефективної комунікації в команді"

Мета завдання: формування здатності аналізувати вплив різних форм комунікації на ефективність роботи команди, розвиток навичок конструктивного обговорення й аргументованого обстоювання позицій.

Методичні рекомендації

1. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом про види комунікацій (вербальні та невербальні засоби). Розгляньте приклади ефективних і неефективних комунікацій у командах.

2. Підготуйте короткий виступ (до 5 хвилин) на одну з тем:

Чи можуть невербальні засоби комунікації спотворювати вербальні повідомлення? Як цього уникнути?

Як розпізнати маніпулятивні невербальні сигнали в командній роботі?

Які труднощі можуть виникнути під час інтерпретації невербальних сигналів у мультикультурній команді?

Чому невербальні сигнали часто сприймають як більш правдиві, ніж вербальні?

Як впливає особистий простір на ефективність комунікації в команді?

Яким чином тон голосу може впливати на мотивацію та емоційний стан членів команди?

Чи можна вважати мовчання інструментом ефективної комунікації в команді? У яких випадках?

Як уникнути непорозумінь, пов'язаних із невербальною комунікацією, у віддалених командах?

Чи є невербальні сигнали більш потужними за вербальні у формуванні першого враження про лідера?

Як адаптувати невербальні засоби комунікації до потреб і особливостей членів команди?

Яким чином невербальні засоби можуть сприяти або перешкоджати розв'язанню конфліктів у команді?

Чи існують ситуації, коли вербальна комунікація є більш ефективною, ніж невербальна?

Як розвинути навички активного слухання для підвищення ефективності командної взаємодії?

Чи можуть невербальні засоби створювати бар'єри для комунікації? Як подолати ці бар'єри?

Яку роль відіграє зоровий контакт у створенні довіри між членами команди?

Чи можлива маніпуляція за допомогою невербальних сигналів? Як її можна виявити?

Як можна використовувати невербальні засоби для посилення командного духу?

Які невербальні ознаки можуть сигналізувати про приховані конфлікти або напругу в команді?

Яким чином можна навчитися контролювати свої невербальні вияви під час командної взаємодії?

Чи існує ризик неправильного трактування невербальних сигналів у ситуаціях високого стресу? Як цьому запобігти?

3. Обговоріть кожну доповідь. Учасники ставлять запитання доповідачу або коментують його виступ. Бажано висловлювати як підтримку, так і альтернативні погляди.

Завдання 7.2. Ділова гра з презентацією "Етичний кодекс для лідера команди"

Мета завдання: розвиток у здобувачів вищої освіти здатності до обґрунтування етичних принципів для лідерів команд, закріплення навичок роботи в групі, підготування презентацій та ведення публічних виступів.

Методичні рекомендації

1. Підготовчий етап. Ознайомтеся з основними принципами етичного лідерства. Проаналізуйте етичні дилеми, із якими можуть стикатися лідери команд. Вивчіть приклади етичних кодексів для компаній або організацій.

2. Основний етап. Об'єднайтеся в малі групи (3 – 5 осіб). Виберіть роль кожного учасника (лідер, аналітик, дизайнер, доповідач). Обговоріть, які етичні принципи є важливими для лідера команди (наприклад, відповідальність, чесність, відкритість).

Розробіть короткий етичний кодекс (до 10 пунктів), який урахує реальні виклики командної роботи. Підготуйте презентацію.

Презентуйте етичний кодекс перед групою (5 – 7 хв).

Підсумковий етап:

обговоріть презентовані етичні кодекси в загальному колі, визначте їхні сильні сторони та можливі доопрацювання;

зробіть висновки про значення етики в управлінні командою та її вплив на згуртованість і довіру;

проаналізуйте, наскільки презентовані етичні кодекси є практичними для застосування в реальних умовах роботи команди;

обговоріть потенційні виклики, які можуть виникнути під час упровадження, і запропонуйте шляхи їх подолання.

Завдання 7.3. Вивчення понятійно-категоріального апарату теми

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат і основні категорії дисципліни.

Методичні рекомендації

Уважно прочитайте поняття та визначення, наведені в табл. 11, уставте пропущені. Для виконання завдання можна скористатися конспектом лекцій або презентацією (на сайті ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця).

Таблиця 11

Ключові поняття до теми 7

Поняття	Визначення
Комунікація	
	Перешкоди, які ускладнюють ефективний обмін інформацією (мовні, психологічні, технічні тощо)
Групова комунікація	
	Обмін інформацією між двома чи більше особами в команді
Маніпуляції	
	Техніки впливу на емоції та поведінку співрозмовників
Активне слухання	
	Система моральних принципів і норм, які визначають поведінку лідера
Конструктивний діалог	
	Здатність керувати емоціями під час комунікації для уникнення конфліктів

Запитання для роздумів і обговорення

1. Як маніпуляції в спілкуванні можна використати на користь команди, і де проходить межа між впливом та маніпуляцією?
2. Чи є етичні норми в лідерстві об'єктивними, чи вони залежать від ситуації? Як ухвалювати рішення, якщо етичні стандарти суперечать ефективності?
3. Чи може технологічний прогрес (чат-боти, віртуальні платформи) замінити міжособистісну комунікацію в управлінні командами? Які наслідки це матиме для згуртованості?
4. Як варто реагувати на ситуацію, коли член команди використовує емоції для маніпуляції іншими? Чи є етика виправданням для обмеження таких виявів?
5. Чи можливо побудувати культуру відкритості в команді, якщо лідер змушений приховувати частину інформації? Як це вплине на довіру?
6. Чи є допустимим використання "білої брехні" в комунікаціях із командою задля збереження мотивації? Які ризики несе така стратегія?

7. Як можна визначити межу між конструктивною критикою та деморалізуючим зворотним зв'язком? Хто має вирішувати, чи був зворотний зв'язок етичним?

8. Як ефективно взаємодіяти з членами команди, які свідомо уникають прямої комунікації? Чи може це бути ознакою прихованих конфліктів?

9. Проаналізуйте твердження та висловіть власну думку щодо них:

- "Ефективна командна робота починається і закінчується спілкуванням" (Майк Кшижевський);
- "У командній роботі мовчання – не золото. Воно смертельне" (Марк Сенборн);
- "Усякий чує лише те, що розуміє" (Плавт);
- "Достатньо, щоб слова передавали смисл" (Конфуцій);
- "Можливість вибору добра і зла перебуває в межах досяжності всіх і кожного" (Оріген).

Тестові завдання з теми 7

1. Який елемент комунікації є прикладом невербального спілкування:

- а) жести;
- б) листування;
- в) усна промова;
- г) презентація?

2. Яка основна функція зворотного зв'язку в комунікації:

- а) підтримання мотивації;
- б) контроль результатів;
- в) оцінювання ефективності взаємодії;
- г) розв'язання конфліктів?

3. Що є головною перешкодою в міжособистісній комунікації:

- а) непорозуміння;
- б) відсутність активного слухання;
- в) емоційні бар'єри;
- г) усі відповіді правильні?

4. Який метод допомагає подолати комунікаційні бар'єри:

- а) відкрите питання;
- б) парафразування;

- в) емпатичне слухання;
- г) усі відповіді правильні?

5. Що є прикладом маніпуляції в комунікації:

- а) використання емоційного тиску;
- б) логічна аргументація;
- в) конструктивний зворотний зв'язок;
- г) спільне ухвалення рішень?

6. Що включає комунікативна компетентність лідера:

- а) вміння активно слухати;
- б) здатність ставити відкриті питання;
- в) ефективне повідомлення інформації;
- г) усі перелічені навички?

7. Яка риса лідера є найважливішою для підтримання етичної поведінки:

- а) чесність;
- б) співчуття;
- в) відповідальність;
- г) усі перелічені риси?

8. Який метод є ефективним для роботи зі "складними" людьми:

- а) підтримання емоційної стабільності;
- б) установлення чітких меж;
- в) емпатичне слухання;
- г) усі перелічені методи?

9. Який метод допомагає оцінити соціальні зв'язки в команді:

- а) соціометрія;
- б) анкетування;
- в) спостереження;
- г) інтерв'ю?

10. Який із принципів допомагає лідеру зберігати етичність:

- а) прозорість у діях і рішеннях;
- б) збереження інформації в таємниці від команди;
- в) використання авторитету для тиску на підлеглих;
- г) маніпулювання в інтересах справи?

Тема 8. Управління конфліктами в процесі командоутворення.

Роль лідера в розв'язанні конфліктів

Мета – формування здатності управляти конфліктами в процесі командоутворення, визначати етапи розвитку конфліктів, оцінювати їх вплив на роботу команди й використовувати конфлікти як інструмент для підвищення згуртованості та продуктивності.

Основні питання:

8.1. Конфлікт як форма міжособистісних стосунків.

8.2. Конфлікти в команді та управління ними.

8.3. Роль лідера в конфліктних ситуаціях. Техніки розв'язання конфліктів.

8.4. Вплив конфліктів на ефективність команди та способи їх мінімізації.

Ключові слова: конфлікт, конфліктна ситуація, управління конфліктами, рівні конфлікту, етапи конфлікту, конструктивний конфлікт, деструктивний конфлікт, командна згуртованість, роль лідера, стратегії поведінки у конфлікті, медіація, компроміс, співпраця, запобігання конфліктам, командна ефективність.

Рекомендована література: [1; 3; 5; 7 – 10; 21; 25; 39; 42].

Практичні завдання

Завдання 8.1. Аналіз конфлікту та стратегії поведінки в конфліктній ситуації

Мета завдання: формування здатності ідентифікувати типи конфліктів, аналізувати конфліктні ситуації та визначати ефективні стратегії поведінки, використовуючи модель Томаса-Кілмана.

Методичні рекомендації

1. Пройдіть тест Томаса-Кілмана для визначення вашого домінантного стилю поведінки в конфліктних ситуаціях. Тест можна знайти в електронному форматі або в додатку до методичних матеріалів (додаток В).

Проаналізуйте результати тесту, давши відповіді на запитання:

Який стиль є вашим основним?

Який стиль є найменш вираженим?

Чи відповідають результати вашим уявленням про власну поведінку?

2. Виберіть реальний приклад конфліктної ситуації, із якою ви стикалися. Опишіть умови конфлікту (сторони, причини, перебіг подій). Визначте тип конфлікту (за класифікацією, наведеною в лекційному матеріалі).

Застосуйте результати тесту Томаса-Кілмана, давши відповіді на такі запитання:

Який стиль поведінки було використано у вашій ситуації?

Чи був він ефективним? Чому?

Чи можна було б застосувати інший стиль поведінки для розв'язання конфлікту?

Які переваги та недоліки це могло б мати? Як це вплинуло б на результат конфлікту?

Напишіть висновок:

Чого ви навчилися із цього аналізу?

Як ви плануєте вдосконалити свої навички управління конфліктами?

Завдання 8.2. Конфлікт як джерело розвитку команди: позитивні аспекти

Мета завдання: формування здатності аналізувати і трансформувати конфліктні ситуації в конструктивні результати.

Методичні рекомендації

1. Повторіть лекційний матеріал про конфлікти, їхні джерела та наслідки. Зверніть увагу на позитивні наслідки конфліктів.

2. Складіть таблицю "Конфлікт як джерело розвитку команди: позитивні аспекти". Виокреміть методи, за допомогою яких конфліктні ситуації можна трансформувати в конструктивні результати (табл. 12).

Таблиця 12

Конфлікт як джерело розвитку команди: позитивні аспекти

Тип конфлікту	Можливі причини конфлікту	Позитивний вплив на команду	Роль лідера в розв'язанні конфлікту	Рекомендації для розвитку команди

Завдання 8.3. Аналіз кейсів

Мета завдання: формування здатності визначати вплив суспільства на формування та розвиток особистості.

Методичні рекомендації

Кейс 1. Конфлікт через відсутність чітких ролей у команді.

Команда працює над важливим проєктом, але кілька учасників постійно з'ясовують, хто за що відповідає. Вони занадто часто перекривають функції один одного і в результаті не виконують роботу вчасно. Як лідер ви маєте допомогти з'ясувати чіткі ролі та уникнути подібних ситуацій у майбутньому.

Запитання:

Як лідер може визначити та погодити роль кожного члена команди?

Як можна запобігти виникненню подібного конфлікту на наступних етапах роботи?

Кейс 2. Конфлікт між двома сильними особистостями.

У команді двоє учасників мають різні погляди на стратегію проєкту. Вони активно сперечаються, і це заважає роботі всіх інших. Їхні суперечки призводять до того, що інші члени команди починають уникати відкритих дискусій і не висловлюють своїх ідей. Як лідер ви маєте втрутитися.

Запитання:

Які дії лідера допоможуть обом учасникам знайти спільну мову?

Як створити атмосферу, де всі учасники зможуть висловити свою думку без страху?

Кейс 3. Різниця в мотиваціях і цілях.

Два учасники команди мають різні мотиви для участі в проєкті: один орієнтований на особистісний розвиток, а другий – на матеріальне винагородження. Це створює напруження, адже кожен із них вважає, що інший не робить достатнього внеску в командну роботу.

Запитання:

Як лідер може вплинути на ці суперечності?

Як лідер може допомогти команді знайти спільні цілі та об'єднати різні мотивації учасників?

Як виявлення індивідуальних мотивацій впливає на ефективність команди?

Кейс 4. Конфлікт через різні стилі роботи.

Один із членів команди працює швидко та часто не звертає уваги на деталі, тоді як інший надає перевагу точності та ретельності у виконанні завдань. Це призводить до виникнення суперечок і затримок у проєкті.

Запитання:

Як лідер що ви зробите, щоб згладити цей конфлікт?

Як лідер може допомогти знайти компроміс між швидкістю і точністю виконання завдань?

Чи можливе використання стратегій для оптимізації процесу роботи, щоб задовольнити обидві сторони?

Кейс 5. Конфлікт через недооцінювання внеску іншими учасниками.

Член команди відчуває, що його роботу не оцінено, оскільки інші не помічають його внесок у проєкт. Це призводить до фрустрації та демотивації, а також до непорозумінь з іншими учасниками.

Запитання:

Як лідер може розв'язати цей конфлікт і відновити атмосферу співпраці?

Як лідер може відстежувати внесок кожного члена команди та створювати систему визнання?

Яким чином конфлікти через недооцінювання можуть впливати на ефективність командної роботи?

Кейс 6. Конфлікт через нерівномірний розподіл навантаження.

Одні учасники команди відчують, що інші виконують значно більше роботи, ніж вони самі. Це призводить до виникнення негативних емоцій і навіть звинувачень у нечесному ставленні.

Запитання:

Як лідер може розв'язати цей конфлікт?

Як лідер може забезпечити справедливий розподіл навантаження в команді?

Як на це питання можуть впливати особистісні якості та темпераменти членів команди?

Кейс 7. Розв'язання суперечливих питань на етапі планування проєкту.

Команда розпочала роботу над проєктом, але на етапі планування виникла суперечка щодо того, який підхід є більш доцільним. Один учасник пропонує новаторські ідеї, інший – прагматичні рішення, уже перевірені в минулому.

Запитання:

Як лідер має розв'язати цей конфлікт?

Яка роль лідера в організації конструктивних обговорень і виборі оптимального підходу?

Як створити атмосферу відкритості для нових ідей без ігнорування досвіду?

Кейс 8. Конфлікти через недостатню комунікацію.

У команді часто виникають непорозуміння через те, що деякі учасники не обговорюють свої ідеї та рішення з іншими. Це призводить до виконання роботи без узгодження і виникнення непотрібних суперечок.

Запитання для обговорення:

Як лідер має розв'язати цю проблему?

Як лідер може налаштувати ефективну систему комунікації в команді?

Які стратегії можуть сприяти зменшенню конфліктів через недостатню комунікацію?

Кейс 9. Конфлікт через непорозуміння під час делегування завдань.

Під час делегування завдань член команди отримує завдання, яке він вважає таким, що не відповідає його навичкам. Це викликає суперечки, адже інші вважають, що завдання він може виконати.

Запитання:

Як лідер може з'ясувати, чи правильно делеговано завдання?

Яким чином делегування завдань може стати джерелом конфліктів і як цього уникнути?

Кейс 10. Конфлікт через приєднання нових членів команди.

Команда звикла працювати в сталому складі, але після нещодавніх змін до команди доєдналися нові учасники, що викликало суперечки через різні робочі стилі та комунікаційні проблеми.

Запитання:

Як лідер може допомогти згуртувати колектив та запобігти виникненню конфліктів?

Як лідер може сприяти формуванню довіри серед нових і старих учасників команди?

Завдання 8.4. Вивчення понятійно-категоріального апарату теми

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат і основні категорії дисципліни.

Методичні рекомендації

Уважно прочитайте поняття та визначення, наведені в табл. 13, уставте пропущені. Для виконання завдання можна скористатися конспектом лекцій або презентацією (на сайті ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця).

Таблиця 13

Ключові поняття теми 8

Поняття	Визначення
Конфлікт	
	Подія, що є приводом для переходу суб'єктів до відкритих конфліктних дій
Управління конфліктами	
	Процес від зародження конфлікту до його закінчення
Конструктивний конфлікт	
	Конфлікт, який призводить до дезорганізації роботи та погіршення стосунків у команді
Переговори	
	Втручання третьої сторони для врегулювання конфлікту
Конфліктоген	
	Етап у динаміці конфлікту, що полягає в припиненні, закінченні конфлікту з будь-яких причин
Медіація	

Запитання для роздумів і обговорення

1. Проаналізуйте, чому в командах часто виникають конфлікти. Чи є конфлікти ознакою слабкості команди, чи навпаки, вони можуть бути важливим інструментом для розвитку? Наведіть приклади, коли конфлікти допомогли команді вдосконалитися, і ситуації, коли вони призвели до її розпаду.

2. Яка роль лідера в конфліктних ситуаціях: чи має він залишатися нейтральним, чи має приймати сторону однієї з груп? Аргументуйте свою думку.

3. Чи можуть конфлікти бути корисними для розвитку команди, чи вони завжди завдають шкоди? Наведіть приклади, коли конфлікт привів до значного поліпшення результатів команди.

4. Обговоріть, коли уникання конфлікту може бути шкідливим для команди, і в яких випадках краще розв'язати суперечку, навіть якщо це призведе до тимчасового дискомфорту. Які методи розв'язання конфліктів допомагають утримати баланс між збереженням атмосфери довіри та ефективністю команди? Наведіть приклади.

5. Чи може лідер стати джерелом конфлікту в команді? Як неправильні дії лідера (наприклад, упередженість або неефективне управління очікуваннями) можуть погіршити ситуацію? Як цього уникнути, і які стратегії можуть допомогти лідеру мінімізувати негативні наслідки його дій?

6. Що є важливішим для лідера під час конфлікту в команді: відновлення миру чи забезпечення чесності й прозорості в розв'язанні проблем?

7. Чи мають лідери знати спеціальні техніки розв'язання конфліктів, чи вони можуть покладатися лише на інтуїцію та досвід? Які техніки можуть бути найбільш корисними, і як їх можна ефективно застосовувати в різних ситуаціях?

8. Аргументуйте, як конструктивне розв'язання конфліктів не тільки допомагає розв'язати поточні суперечки, але й зміцнює згуртованість команди. Як участь у процесі розв'язання конфлікту може підвищити рівень довіри та взаємопідтримки серед членів команди в майбутньому?

9. Чи завжди потрібно розв'язувати конфлікти відразу, чи вони можуть залишатися нерозв'язаними до кращого часу? Як можна оцінити момент для розв'язання конфлікту, щоб не погіршити ситуацію і не втратити ефективність командної роботи?

10. Проаналізуйте твердження та висловіть власну думку щодо них:

- "Конфлікт – не лише норма, а й винятково важлива форма життя. Конфлікт приводить до соціальної інтеграції та, забезпечуючи вихід ворожості, посилює соціальну солідарність, визначає і зміцнює характер конкретних соціальних утворень, зміцнює принципи й норми їх організації" (Г. Зіммель);

- "Мир – це не відсутність конфліктів, це здатність залагоджувати конфлікти мирним шляхом" (Р. Рейган);

- "Небезпека для сучасного людства відбувається не так через його здатність панувати над фізичними процесами, як через його нездатність розумно спрямовувати процеси соціальні" (К. Лоренц);

- "Кожна грубість починається зі слабкості" (Сенека);
- "Проблеми розв'язують, коли людина починає розуміти, що між-особистісні конфлікти нерідко виникають через різні способи сприйняття світу, а не внаслідок егоцентризму чи злого наміру" (К. Г. Юнг).

Тестові завдання з теми 8

1. До об'єктивних складників конфліктної взаємодії належать:

- а) об'єкт, предмет конфлікту та соціально-психологічне середовище, у якому він відбувається;
- б) соціально-психологічне середовище, у якому відбувається конфлікт і особистісні елементи його учасників;
- в) об'єкт, предмет, учасники конфлікту і соціально-психологічне середовище, у якому відбувається конфліктна взаємодія;
- г) об'єкт, предмет і учасники конфлікту, які мають свої інтереси, мотиви, цілі та цінності.

2. До суб'єктивних складників конфліктної взаємодії належать:

- а) мотиви конфлікту, цілі, позиції й інтереси його учасників;
- б) інцидент конфлікту, учасники та їхнє сприйняття конфлікту;
- в) об'єкт, предмет і особистісні елементи учасників конфлікту;
- г) особистісні характеристики учасників конфлікту і його сприйняття ними.

3. Основними учасниками конфлікту є:

- а) організатор;
- б) ініціатор;
- в) підбурювач;
- г) медіатор.

4. Структура конфлікту включає такі компоненти:

- а) об'єкт і предмет конфлікту;
- б) опоненти і групи підтримки;
- в) спостерігачі й байдужі;
- г) стратегія, тактика і мотиви поведінки сторін.

5. Конфліктна ситуація – це:

- а) випадкові зіткнення інтересів суб'єктів соціальної взаємодії;
- б) накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють можливість для протиборства між ними;

в) процес протиборства між суб'єктами соціальної взаємодії, що спрямований на з'ясування стосунків;

г) етап розвитку конфлікту.

6. Причина конфлікту – це:

а) протилежні мотиви суб'єктів соціальної взаємодії;

б) збіг обставин, які виявляють конфлікт;

в) явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії викликають його;

г) накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють можливість для реального протиборства між ними;

г') те, через що виникає конфлікт.

7. Конфліктогени – це:

а) слова, дії (або бездіяльність), які можуть призвести до конфлікту;

б) вияви конфлікту;

в) причини конфлікту, зумовлені соціальним статусом особистості;

г) стани особистості, які настають після розв'язання конфлікту.

8. Перше зіткнення сторін, що є приводом для початку відкритого конфлікту, називають:

а) конфліктною ситуацією;

б) предметом конфлікту;

в) інцидентом;

г) піком конфлікту.

9. До позитивних функцій конфлікту належить:

а) можливість отримання інформації про стан організації, якості людей, залучених до спільної роботи;

б) сигналізація про центри соціальної напруги;

в) неадекватність у сприйнятті проблеми та учасників конфлікту;

г) стимулювання активності;

г') виникнення неадекватного психологічного захисту;

д) нарощування конфронтації.

10. До негативних функцій конфлікту належать:

а) сигналізація про центри соціальної напруги;

б) нарощування конфронтації;

- в) неадекватність у сприйнятті проблеми та учасників конфлікту;
- г) стимулювання активності;
- г') виникнення неадекватного психологічного захисту.

Тема 9. Значення культури у формуванні та розвитку команди.

Лідер як соціальний архітектор

Мета – формування здатності формулювати ключові цінності, що визначають культуру команди, соціальні норми і правила; застосовувати методи створення позитивної корпоративної культури.

Основні питання:

- 9.1. Корпоративна культура: її сутність і складові частини.
- 9.2. Роль корпоративної культури у формуванні командного духу.
- 9.3 Лідер як соціальний архітектор.
- 9.4. Методи створення позитивної корпоративної культури.

Ключові слова: корпоративна культура, складові частини корпоративної культури, типи корпоративної культури, командний дух, лідер, корпоративна ідентичність, цінності, норми поведінки, згуртованість, мотивація, командні заходи, програми навчання, позитивна поведінка.

Рекомендована література: [1; 5 – 7; 11; 13; 36; 38].

Практичні завдання

Завдання 9.1. Розроблення командних правил і стандартів поведінки

Мета завдання: сформулювати навички розроблення ефективних правил і стандартів поведінки для командної роботи.

Методичні рекомендації

1. Підготовчий етап. Повторіть поняття корпоративної культури та командних цінностей.

Проведіть обговорення в групі для визначення потреб і очікувань щодо роботи в команді.

2. Сформулюйте ключові цінності, що мають визначати культуру вашої команди (наприклад, довіра, відповідальність). Запишіть цінності у формі коротких та зрозумілих тверджень.

3. Розробіть систему правил і стандартів поведінки за окремими елементами командної взаємодії (табл. 14).

Правила роботи у команді

Елементи взаємодії	Уточнювальні запитання	Правила
Комунікація	Як часто проходять зустрічі?	...
	Які канали зв'язку використовують?	...
Ухвалення рішень		
Розподіл обов'язків		
Розв'язання конфліктів		
Способи контролю за дотриманням правил		
...		

Презентуйте результати роботи іншим членам групи для зворотного зв'язку та пропозицій.

Внесіть необхідні корективи на основі отриманих коментарів.

Завдання 9.2. Аналіз корпоративних кодексів компаній

Мета завдання: розвинути навички аналізу та критичного оцінювання корпоративних кодексів компаній.

Методичні рекомендації

1. Використовуючи відкриті джерела, знайдіть приклади корпоративних кодексів компаній (не менше ніж п'ять).
2. Виділіть основні розділи кодексу (місія, цінності, правила поведінки, відповідальність). Зверніть увагу на специфіку подання інформації (доступність, структурованість).
3. Проаналізуйте, наскільки кодекс відображає корпоративну культуру компанії. Визначте сильні та слабкі сторони кодексу.
4. Здійсніть порівняльний аналіз кодексів різних компаній за критеріями зрозумілості, повноти й актуальності.
5. Підготуйте короткий звіт за результатами аналізу корпоративних кодексів із висновками та рекомендаціями.

Завдання 9.3. Презентація "Програма заходів для зміцнення корпоративної культури"

Мета завдання: розвинути вміння планувати та презентувати заходи, спрямовані на зміцнення корпоративної культури.

Методичні рекомендації

1. Підготовка до створення програми. Оцініть корпоративну культуру якоїсь організації або змодельуйте її для уявної організації. Визначте сильні та слабкі сторони (наприклад, рівень згуртованості, мотивації, довіри в команді). Урахуйте специфіку організації або умов діяльності команди.

Поставте конкретні цілі, яких ви прагнете досягти в результаті впровадження запланованих заходів (наприклад, зміцнення командного духу, підвищення рівня комунікації або впровадження нових традицій).

Виберіть типи заходів для кожної цілі:

тимбілдинг: ігри на згуртованість, квести, спільні спортивні активності;

навчальні заходи: тренінги з командної роботи, майстеркласи, воркшопи;

мотиваційні програми: відзначення досягнень, нагородження за успіхи, конкурси;

соціальні ініціативи: благодійні акції, екологічні проекти, корпоративне волонтерство;

святкові події: спільні вечірки, тематичні дні, святкування корпоративних дат.

2. Розробіть детальний план заходів: опишіть мету кожного заходу, формат проведення, кількість учасників, місце й час проведення. Укажіть відповідальних за організацію. Створіть графік реалізації заходів на певний період (місяць, квартал, рік).

3. Підготуйте презентацію своєї програми за такою структурою:

Слайд 1. Назва і тема програми.

Слайд 2. Аналіз корпоративної культури (проблеми, виклики).

Слайд 3. Цілі та завдання програми.

Слайди 4 – 7. Опис заходів (мета, формат, очікувані результати).

Слайд 8. Календарний план.

Слайд 9. Оцінювання ресурсів (бюджет, матеріали, персонал).

Слайд 10. Висновки та рекомендації.

Для наочності використовуйте графіки, діаграми, таблиці. Додайте фото для ілюстрації заходів.

4. Презентація та захист програми. Під час виступу поясніть, як запропонована програма сприятиме зміцненню корпоративної культури. Зробіть акцент на практичності заходів та їх впливі на команду.

Після презентації організуйте обговорення для отримання зворотного зв'язку. Будьте готові аргументувати вибір заходів і пояснити механізми оцінювання ефективності програми.

Завдання 9.4. Вивчення понятійно-категоріального апарату теми

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат і основні категорії дисципліни.

Методичні рекомендації

Уважно прочитайте поняття та визначення, наведені в табл. 15, уставте пропущені. Для виконання завдання можна скористатися конспектом лекцій або презентацією (на сайті ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця).

Таблиця 15

Ключові поняття до теми 9

Поняття	Визначення
Корпоративна культура	
	Прийняті правила та стандарти взаємодії в команді
Цінності	
	Відчуття єдності, взаємної підтримки та належності до команди
Згуртованість	
	Почуття приналежності до організації, яка визначає її стиль і цінності
Символи культури	
	Відданість і прихильність членів команди до організації
Психологічний клімат	
	Спільні активності для поліпшення взаємодії та згуртованості

Запитання для роздумів і обговорення

1. Як ви вважаєте, чи може корпоративна культура бути обмеженням для інновацій, якщо вона надто сильно акцентує традиції та стабільність?

2. Як справедливо оцінити корпоративну культуру в умовах різноманіття (культурного, національного, професійного) у команді? Чи є ризики для згуртованості в такій мультикультурній команді?

3. Яким чином можна коригувати корпоративну культуру, якщо її було побудовано на жорсткому контролі та ієрархії, але сучасний ринок вимагає більш гнучких і колаборативних підходів?

4. Чи можна сформувати успішну команду без чітко визначених цінностей і норм? Якщо так, то яким чином?

5. Чи можна корпоративні цінності "нав'язати" команді, чи це має бути органічним процесом? Які наслідки можуть бути, якщо ці цінності не сприймають всі члени команди?

6. Як побудувати корпоративну культуру, яка сприяє командній згуртованості в умовах постійних змін (цифровізація, зміна менеджменту, зміна стратегії)?

7. Як лідер може зберегти баланс між авторитетом і демократією в управлінні командою, щоб не стати авторитарним і при цьому не втратити контроль над ситуацією?

8. Що робити, якщо стиль лідерства команди не відповідає культурі компанії, але сам лідер має високі досягнення в результатах роботи команди? Як це коригувати?

9. Чи можливо одночасно бути успішним лідером і соціальним архітектором, якщо команда потребує одночасно суворих керівних вказівок і більш вільного, гнучкого підходу?

10. Проаналізуйте твердження та висловіть власну думку щодо них:

- "Корпоративна культура має значення. Те, як керівництво вирішує поводитися зі своїми людьми, впливає на все – на краще чи на гірше" (Саймон Сінек);

- "Сама суть лідерства полягає в тому, що у вас є візія. Це має бути візія, яку ви чітко і рішуче формулюєте при першій нагоді. Ви не можете дути в невизначену сурму" (Теодор Хесбург);

- "Лідерство починається не з голови, а із серця. Ідеальне середовище для нього – не суворі правила, а осмислені, значущі взаємини між людьми" (Джон Максвелл);

- "Вибір мети – це, безумовно, питання прояснення цінностей, особливо щодо вибору між можливими варіантами" (Вільям Едвардс Демінг);

- "Ніщо не зупиняє організацію швидше, ніж люди, які вірять, що те, як ви працювали вчора, є найкращим способом працювати завтра" (Джон Мадонна).

Тестові завдання з теми 9

1. Що таке корпоративна культура:

- а) набір правил поведінки в компанії;
- б) система цінностей, норм і традицій організації;
- в) організаційна структура підприємства;
- г) набір інструкцій для працівників?

2. Яка складова частина НЕ належить до корпоративної культури:

- а) місія компанії;
- б) емоційний інтелект працівників;
- в) символіка та ритуали;
- г) цінності організації?

3. До якого типу корпоративної культури належить організація з чіткою ієрархією та жорстким контролем:

- а) культура клану;
- б) бюрократична культура;
- в) підприємницька культура;
- г) адхократична культура?

4. Яка з тенденцій є актуальною для розвитку корпоративної культури в сучасних компаніях:

- а) закритість до змін;
- б) гнучкість та інноваційність;
- в) стандартизація та жорстка дисципліна;
- г) ігнорування думки працівників?

5. Що є ключовим елементом згуртованої команди:

- а) конкуренція між членами команди;
- б) спільні цінності та норми;
- в) індивідуальні досягнення;
- г) особисті інтереси?

6. Як корпоративна культура впливає на командний дух:

- а) знижує рівень комунікації;
- б) сприяє формуванню почуття єдності та причетності;
- в) підвищує конкуренцію між працівниками;
- г) не має впливу?

7. Який чинник найбільше впливає на корпоративну культуру:

- а) рівень зарплат;
- б) лідерство та стиль управління;
- в) місцезнаходження компанії;
- г) тривалість існування компанії?

8. Яке поняття відображає загальноприйняті в компанії поведінкові стандарти:

- а) кодекс корпоративної етики;
- б) бізнес-стратегія;
- в) маркетингова політика;
- г) організаційна структура?

9. Яку роль відіграє лідер у формуванні корпоративної культури:

- а) підтримує традиції та формує нові цінності;
- б) контролює виключно фінансові показники;
- в) не впливає на культуру;
- г) виконує лише адміністративні функції?

10. Що робить лідера соціальним архітектором:

- а) здатність розподіляти завдання;
- б) вміння створювати і підтримувати командні цінності та норми;
- в) контроль за виконанням роботи;
- г) ігнорування емоцій працівників?

Тема 10. Оцінювання ефективності роботи лідера та команди

Мета – формування здатності аналізувати ефективність роботи лідера та команди, застосовувати критерії й інструменти оцінювання результативності, визначати сильні та слабкі сторони, розробляти стратегії поліпшення командної взаємодії та продуктивності.

Основні питання:

- 10.1. Критерії оцінювання ефективності команди.
- 10.2. Методи оцінювання ефективності лідерства.
- 10.3. Інструменти контролю та оцінювання командних досягнень.
- 10.4. Роль оцінювання в підвищенні ефективності команди.

Ключові слова: ефективність, оцінювання, критерії, показники, мотивація, згуртованість, компетентність, стиль лідерства, KPI, OKR, контроль, звітність, зворотний зв'язок, продуктивність, розвиток.

Рекомендована література: [5; 6; 8; 37; 40].

Практичні завдання

Завдання 10.1. Робота в малих групах: розроблення ключових показників (KPI) для оцінювання ефективності роботи команди

Мета завдання: сформулювати вміння розробляти ключові показники ефективності (KPI) для оцінювання результативності роботи команди з урахуванням її завдань та специфіки діяльності.

Методичні рекомендації

1. Об'єднайтеся в малі групи по 3 – 5 осіб. Виберіть керівника групи та секретаря для фіксації ідей.

2. Виберіть для групи умови завдання. Проаналізуйте поставлені цілі та завдання для конкретної команди:

відділ продажу;
проектна група;
рекламний відділ;
інноваційна команда;
команда розвитку та навчання;
команда обслуговування клієнтів;
управлінська команда.

Визначте основні напрями діяльності команди.

3. Проведіть аналіз завдань команди та очікуваних результатів її роботи. Визначте 3 – 5 ключових показників для оцінювання ефективності команди, наприклад:

Продуктивність: кількість виконаних завдань за місяць.

Якість роботи: відсоток задоволених клієнтів.

4. Опишіть запропоновані KPI, обґрунтуйте їх вибір та важливість. Поясніть методи збирання даних та оцінювання результатів. Оцініть переваги та недоліки запропонованих KPI.

Узагальніть висновки щодо ефективності застосування KPI для оцінювання роботи команди.

Завдання 10.2. Аналіз кейсів

Мета завдання: формування здатності аналізувати ефективність роботи лідера та команди.

Методичні рекомендації

Кейс 1. Оцінювання ефективності команди за кількісними показниками.

Команда продажу у великій компанії протягом трьох місяців не змогла досягти запланованих показників за доходами. Лідер команди стверджує, що мотивація членів команди була низькою через зміни в організаційній структурі компанії.

Питання для обговорення:

Як ви оцінюєте ефективність роботи цієї команди?

Які кількісні показники слід урахувати для оцінювання результативності?

Які кількісні показники найкраще оцінюють ефективність роботи команди?

Як ви можете виміряти вплив мотивації на результат?

Кейс 2. Вплив залученості на результативність.

У компанії "АБВ" команду інженерів часто відзначають за високий рівень залученості, але її результативність не відповідає очікуванням керівництва. Оцінювання ефективності команди показало, що учасники довго працюють над кожним проектом, але з часом усе більше відволікаються на другорядні завдання.

Питання для обговорення:

Які чинники слід урахувати під час оцінювання ефективності такої команди?

Як оцінити зв'язок між залученістю і результативністю?

Які стратегії можна застосувати для підвищення продуктивності цієї команди?

Кейс 3. Оцінювання згуртованості команди.

У команді маркетингу велика плинність кадрів, і на кожну нову роль потрібно проводити додаткове навчання учасника.

Питання для обговорення:

Як оцінити ефективність роботи цієї команди?

Які показники можуть свідчити про згуртованість?

Як лідер може поліпшити згуртованість і знизити плинність кадрів?

Кейс 4. Оцінювання ефективності лідера за допомогою KPI.

Лідер команди продажу в компанії "ABC" розробив для себе систему KPI, що складається з трьох показників: кількість укладених угод, середній дохід на одного клієнта і рівень задоволеності клієнтів.

Питання для обговорення:

Чи є в цих KPI все, що необхідно для оцінювання лідера?

Які ще показники можуть бути важливими для оцінювання лідера?

Кейс 5. Оцінювання результатів команди через регулярну звітність.

Команда проєктних менеджерів кожного місяця звітує про виконану роботу, проте не завжди чітко зазначає ключові результати та досягнуті показники.

Питання для обговорення:

Які показники потрібно включити у звітність для більш точного оцінювання результатів?

Як можна зробити звітність корисною для поліпшення ефективності?

Кейс 6. Оцінювання компетентності лідера через командну продуктивність.

У компанії "Delta" лідер команди постійно отримує позитивні відгуки від підлеглих, але результативність команди залишається низькою.

Питання для обговорення:

Як можна оцінити компетентність лідера, з огляду на ці чинники?

Які методи оцінювання компетентності лідера ви б застосували?

Як продуктивність команди співвідноситься з компетентністю лідера?

Кейс 7. Аудит процесів у команді.

Після проведення внутрішнього аудиту компанія виявила, що багато процесів у команді розроблення програмного забезпечення виконують без належної документації, що призводить до зниження ефективності.

Питання для обговорення:

Як аудит може допомогти оцінити ефективність роботи команди?

Які конкретні кроки слід здійснити для вдосконалення процесів?

Кейс 8. Визначення сильних та слабких сторін команди.

Після серії внутрішніх тренінгів команда розробників показала високий рівень знань, але не змогла виконати проєкт у встановлені терміни. Як оцінити слабкі та сильні сторони команди і яких заходів потрібно вжити для поліпшення її роботи?

Питання для обговорення:

Як оцінити сильні та слабкі сторони команди?

Як розподіляти завдання, ураховуючи це оцінювання?

Кейс 9. Використання OKR для оцінювання ефективності команди.

Команда з розроблення продукту почала використовувати систему OKR (Objectives and Key Results), щоб підвищити продуктивність. У кінці кварталу керівництво оцінює, що лише деякі з ключових результатів досягнуто.

Питання для обговорення:

Як оцінити ефективність роботи команди на основі OKR і що можна змінити в процесі для кращих результатів?

Як правильно застосовувати OKR для оцінювання ефективності команди?

Як можна адаптувати процеси для досягнення кращих результатів?

Завдання 10.3. Вивчення понятійно-категоріального апарату теми

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат і основні категорії дисципліни.

Методичні рекомендації

Уважно прочитайте поняття та визначення, наведені в табл. 16, уставте пропущені. Для виконання завдання можна скористатися конспектом лекцій або презентацією (на сайті ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця).

Таблиця 16

Ключові поняття теми 10

Поняття	Визначення
1	2
Ефективність команди	
	Показники, які використовують для оцінювання продуктивності та результатів роботи команди
Кількісні показники	
	Суб'єктивні оцінки, що включають рівень задоволеності, довіру та згуртованість команди
KPI (Key Performance Indicators)	

1	2
	Система постановки цілей і вимірювання їх досягнення через конкретні результати
Компетентність лідера	
	Регулярне спостереження за результатами роботи команди для оцінювання її ефективності
Згуртованість команди	
	Навчання та підвищення кваліфікації членів команди для поліпшення їхньої продуктивності
Підвищення ефективності	Комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію процесів та поліпшення результатів роботи команди

Запитання для роздумів і обговорення

1. Чи можна вважати команду ефективною, якщо вона досягла результатів, але при цьому має низький рівень згуртованості та високу плинність кадрів? Чому?

2. Як виміряти ефективність команди, якщо її роботу спрямовано на довгострокові проєкти без негайних результатів? Які показники будуть доречними?

3. Чи може команда з низькими кількісними показниками бути ефективнішою за команду з високими показниками, але низькою залученістю? Чому так чи ні?

5. Чи можна вважати лідера ефективним, якщо його команда регулярно перевищує планові показники, але працівники не задоволені своїм станом і часто змінюють роботу? Як знайти баланс?

6. Які ризики виникають, якщо оцінювати ефективність лідера виключно за фінансовими показниками? Які додаткові критерії варто враховувати?

7. Чи можна оцінити ефективність лідера без залучення членів його команди? Які підходи до цього ви б застосували?

8. Чи можуть традиційні KPI та OKR адекватно оцінювати ефективність креативних або інноваційних команд, які часто працюють в умовах невизначеності? Як їх адаптувати?

9. Які проблеми можуть виникнути за надмірного контролю за результатами команди? Як уникнути мікроменеджменту, але водночас підтримувати ефективність?

10. Чи може оцінювання за допомогою цифрових інструментів (програм аналітики та трекерів) замінити особистий зворотний зв'язок від лідера? Які плюси і мінуси такого підходу?

11. Як провести аудит процесів у команді так, щоб він не викликав опору або страху в працівників? Які підходи допоможуть зробити аудит конструктивним?

12. Чи може регулярне оцінювання роботи команди демотивувати її учасників? Які методи дозволять зберегти мотивацію за частого оцінювання?

13. Чи варто лідеру відкрито порівнювати результати різних команд, щоб стимулювати конкуренцію? Чи це може призвести до руйнування корпоративної культури?

14. Які ризики виникають, якщо оцінювання роботи команди базується лише на суб'єктивних відгуках лідера без урахування інших інструментів? Як цього уникнути?

Тестові завдання з теми 10

1. Що є основними критеріями оцінювання ефективності команди:

- а) час роботи над проектом і рівень стресу;
- б) якісні та кількісні показники результатів;
- в) дисциплінарні заходи та кількість звільнень;
- г) особисті амбіції членів команди?

2. Який чинник найбільше впливає на результативність команди:

- а) мотивація і залученість;
- б) кількість звітів;
- в) рівень конфліктів;
- г) складність завдань?

3. Який із показників НЕ належить до кількісних критеріїв ефективності:

- а) виконані завдання в строк;
- б) відгуки клієнтів;
- в) прибуток компанії;
- г) рівень задоволеності працівників?

4. Що свідчить про згуртованість команди:

- а) часті конфлікти між учасниками;
- б) спільні цінності та взаємна підтримка;

- в) індивідуальні досягнення членів команди;
- г) відсутність комунікації?

5. Який стиль лідерства найкраще сприяє згуртованості команди:

- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) ліберальний;
- г) пасивний?

6. Який метод використовують для оцінювання компетентності лідера:

- а) оцінювання результатів роботи команди;
- б) аналіз фінансових витрат;
- в) кількість відпусток підлеглих;
- г) частота змін у складі команди?

7. Який показник найкраще відображає довіру до лідера:

- а) низький рівень плинності кадрів;
- б) кількість звільнень;
- в) частота скарг працівників;
- г) тривалість зустрічей?

8. Що може свідчити про неефективність стилю лідерства:

- а) висока мотивація працівників;
- б) низький рівень продуктивності команди;
- в) виконання поставлених завдань;
- г) позитивний клімат у колективі?

9. Яку методику використовують для встановлення цілей і результатів роботи:

- а) KPI;
- б) SWOT-аналіз;
- в) OKR?

10. Що таке KPI:

- а) ключові показники ефективності;
- б) методи мотивації працівників;
- в) інструменти розвитку лідерства;
- г) план заходів для команди?

11. Що є результатом аудиту процесів у команді:

- а) виявлення зон удосконалення;
- б) звільнення слабких працівників;
- в) підвищення рівня зарплат;
- г) проведення корпоративу?

12. Яку роль відіграє зворотний зв'язок в оцінюванні команди:

- а) допомагає визначити сильні та слабкі сторони;
- б) його використовують для покарання членів команди;
- в) визначає лише недоліки;
- г) замінює інші методи оцінювання?

13. Яким чином оцінювання сильних і слабких сторін команди допомагає розподіляти завдання:

- а) дозволяє доручити завдання відповідно до здібностей;
- б) його використовують для покарання слабших працівників;
- в) підтримує конкурентний дух;
- г) дозволяє уникнути критики?

14. Що є важливим чинником підвищення продуктивності команди:

- а) визнання досягнень і мотивація;
- б) контроль без зворотного зв'язку;
- в) ігнорування помилок;
- г) збільшення робочого навантаження?

Рекомендована література

Основна

1. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. / упоряд. Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 512 с.

2. Лугова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 219 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21464>.

3. Лугова В. М., Литовченко І. В., Голубев С. М., Білоконенко Г. В. Психологія : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 298 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26057>.

4. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства : електрон. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.

5. Психологія тимбілдингу : навч. посіб. / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
6. Таранюк К. В., Кобушко Я. В. Лідерство та команда в публічному управлінні. Суми : Сум. держ. ун-т, 2020. 175 с.
7. Caporarello L., Magni M. Team Management: Creating and Managing Flexible and Resilient Teams. Milan : Bocconi University Press, 2022. 170 p.
8. Grosse A., Loftesness D. Scaling Teams: Strategies for Building Successful Teams and Organizations. Sebastopol, California : O'Reilly, 2017. 274 p.
9. Morriss A. Leadership and Influencing. Melbourne : Pearson, 2020. 756 p.

Додаткова

10. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Олійник В. О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. Київ : ТОВ "7БЦ", 2023. 171 с.
11. Маккрістал С., Коллінз Т., Сильверман Д., Фасселл К. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / пер. з англ. А. Жищинської. Дніпро : Моноліт, 2018. 416 с.
12. Мачушник О. Л. Загальна психологія: навч.-метод. посіб. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2012. 76 с.
13. Рейкін В. С. Мотивування та лідерство : конспект лекцій. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Л. Українки, 2022. 89 с.
14. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. Харків, 2017. 100 с.
15. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. 296 с.
16. Ярмолюк Л. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (20). С. 152–156.
17. Belbin R. M., Brown V. Team Roles at Work. 3rd ed. Abingdon, Oxfordshire : Routledge, 2022. 155 p.
18. Blankenship R. Everyday Leadership: A Guide to Developing Your Mindset as a Leader. Abingdon, Oxfordshire : Routledge, 2024. 116 p.

19. Bosnick G. Tailored Approaches to Self-Leadership: A Bite-Size Approach Using Psychology and Neuroscience. Abingdon, Oxfordshire : Routledge, 2023. 294 p.
20. Campbell B. Crisis-ready Leadership: Building Resilient Organizations and Communities. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2023. 240 p.
21. Connors C. D. The Champion Leader: Harnessing the Power of Emotional Intelligence to Build High-Performing Teams. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2024. 320 p.
22. Crisp D. The Leadership Recipe. Vista, California : Torchflame Books, 2023. 218 p.
23. Daft R. L. The Leadership Experience. 8th ed. Boston : Cengage Learning, 2023. 642 p.
24. DuBrin A. J. Leadership: Research Findings, Practice, and Skills. 10th ed. Boston : Cengage Learning, 2023. 466 p.
25. Dyer G., Dyer J. Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them. 1st ed. Hoboken, New Jersey : Wiley, 2019. 256 p.
26. Fern M., Johnstone M. Provocation as Leadership: A Roadmap for Adaptation and Change. Abingdon, Oxfordshire : Routledge, 2022. 272 p.
27. Khalid B., Azad Md. Al, Ed-Dafali S., Choudhry T. (eds.) Leadership in a Changing World: A Multidimensional Perspective. London : IntechOpen, 2022. 169 p.
28. Kouzes J. M., Posner B. Z. The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. 7th ed. San Francisco, California : Jossey-Bass, 2022. 415 p.
29. Kouzes J. M., Posner B. Z. The Leadership Challenge Workbook. 4th ed. Hoboken, New Jersey : Wiley, 2023. 187 p.
30. Maxwell J. Developing the Leader Within You 2.0. Nashville, Tennessee : HarperCollins, 2018. 256 p.
31. Morgan J. Leading with Vulnerability: Unlock Your Greatest Superpower to Transform Yourself, Your Team, and Your Organization. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2024. 288 p.

Інформаційні ресурси

32. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. С. 23–25. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf.

33. Беляева С. С. Концептуальні основи організації тимбілдингу як інструменту сприяння комунікативним зв'язкам у колективі. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 417–422. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/1/97.pdf>.
34. Євтушенко Г. І., Філоненко С. М. Сутність команди проекту та особливості її управління. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України : електрон. наук. вид.* 2019. № 2. С. 67–81. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/Znprnudps/index.html>.
35. Кривобок К. В., Кінас І. О., Омаров Е. Ш. Роль лідерства в контексті розвитку персоналу в глобальному середовищі. *Наукові перспективи*. 2024. № 3 (45) С. 545–548. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32851>.
36. Лугова В. М., Лебединська О. С., Чуркін А. О. Формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29477>.
37. Лугова В. М., Мартіянова М. П. Дослідження ролі лідера у забезпеченні ефективності діяльності команди. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 336 (6). С. 515–523. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-78>.
38. Назаров Н. К., Лугова В. М. Застосування соціальних технологій управління конфліктами у соціально-трудовій сфері. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 96. № 2. С. 287–295. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30631>.
39. Сотнікова Ю., Лугова В. Автоматизація управлінської діяльності в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-74>.
40. Тімбілдінг: як створити команду мрії. URL: <https://www.vinnitsa.info/news/timbildinh-yak-stvoryty-komandu-mriyi.html>.
41. Управління командами і лідерство : конспект лекцій. Тернопіль : THEU, 2018. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/nmkd/4093-upravlinnia-komandamy-i-liderstvo>.
42. Team Building Games, Training, Ideas and Tips. URL: <https://www.businessballs.com/team-management/team-building-games-training-ideas-and-tips/London>.
43. What Is Team Building? URL: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-team-building-1918270>.

Додатки

Додаток А

Тест "Ролі в команді" (Тест Белбіна)

Інструкція. Цей тест складається з семи окремих блоків по вісім питань або тверджень, із якими ви можете погодитися або не погодитися. На кожен блок у вас є 10 балів. Присвоювати бали можна не більш, ніж трьом або чотирьом твердженням у блоці. Якщо ви згодні з яким-небудь твердженням на всі 100 %, то можете віддати йому всі 10 балів. При цьому одній пропозиції можна присвоювати мінімум 2 бали. Перевірте, щоб сума всіх балів за кожним блоком не перевищувала 10 балів.

Блок 1. Що я можу запропонувати команді?

10	Я думаю, що в змозі швидко сприймати та використовувати нові можливості
11	Я легко кооперуюся з людьми різних типів
12	Мій головний актив – продукувати нові ідеї
13	Я здатен (здатна) залучати людей, які, на мою думку, можуть зробити великий внесок у досягнення командних цілей
14	Моя особиста здібність – ефективно доводити справу до кінця
15	Я не уявляю собі тимчасового зниження своєї популярності, навіть якщо це приведе до збільшення прибутків
16	Зазвичай я відчуваю, що є реалістичним і дієздатним
17	Я здатен (здатна) запропонувати вагомі аргументи на користь іншої лінії дій, не провокуючи при цьому упередженого ставлення

Блок 2. Що характеризує мене як члена команди?

20	Я почуваюся некомфортно на зборах і нарадах, навіть якщо вони чітко структуровані та продумано організовані
21	Я схильний(-а) покладатися на людей, які добре вміють аргументувати свою думку, ще до того, коли її було всебічно обговорено
22	Коли група дискутує з приводу нових ідей, я можу занадто багато говорити
23	Моє особисте ставлення заважає мені підтримувати колег з ентузіазмом
24	Коли потрібно зробити будь-яку справу, деякі люди вважають, що я дію агресивно і авторитарно
25	Я вагаюся брати на себе лідерську роль, можливо тому, що занадто чуттєвий(-а) до почуттів та настроїв групи
26	У мене є схильність настільки захоплюватися власними справами, що я забуваю про те, що відбувається довкола
27	Мої колеги вважають, що я надмірно переймаюся незначними деталями та боюся ризику, що справу буде зроблено марно

Блок 3. Коли я працюю з іншими над проєктом

30	Я можу добре впливати на інших людей, при цьому не здійснюючи сильного тиску
31	Моє "шосте чуття" підказує і застерігає мене від помилок та інцидентів, які інколи трапляються через неухважність
32	Для досягнення головних цілей я готовий(-а) прискорювати події, не витрачаючи часу на обговорення
33	Від мене завжди можна чекати чогось оригінального
34	Я завжди готовий(-а) підтримати хорошу пропозицію, яка принесе вигоду всім
35	Я постійно відслідковую останні ідеї та новітні досягнення
36	Я думаю, що мої здібності до суджень та оцінювання можуть бути значним внеском в ухвалення правильних рішень
37	На мене завжди можна покластися на завершальному етапі роботи

Блок 4. Моє ставлення та інтерес до групової роботи

40	Я щиро бажаю знати своїх колег краще
41	Я не боюся ні критикувати думку іншої людини, ні залишитися в меншості
42	Зазвичай я можу довести неконкурентоспроможність невдалої пропозиції
43	Я вважаю, що здатен (здатна) добре виконати будь-яку функцію заради досягнення спільного блага
44	Часто я уникаю очевидних рішень і приходжу замість цього до несподіваного розв'язання проблеми
45	Усе, що я роблю, я прагну доводити до досконалості
46	Я готовий(-а) використовувати контакти та зв'язки поза групою
47	Я не відчуваю труднощів в ухваленні рішень, хоча завжди відкритий(-а) різним поглядам

Блок 5. Я одержую задоволення від роботи, тому що ...

50	Мені подобається аналізувати ситуації та оцінювати можливі напрями діяльності
51	Мені цікаво знаходити практичні шляхи розв'язання проблеми
52	Мені приємно відчувати, що я допомагаю створенню хороших стосунків на роботі
53	Часто маю сильний вплив на рішення, що ухвалюються
54	Я маю відкриті, привітні стосунки з людьми, які можуть запропонувати щось нове
55	Я можу переконувати людей у необхідності певної лінії дій
56	Я відчуваю добре вдома, коли я можу приділити максимум уваги завданню
57	Я люблю працювати з будь-чим, що стимулює мою уяву

Блок 6. Коли завдання складне та незнайоме

60	Я відкладаю справу на певний час та розмірковую над проблемою
61	Я готовий(-а) співпрацювати з людьми, які більш позитивно і з більшим ентузіазмом ставляться до проблеми
62	Я намагаюсь зробити завдання простішим, підшукуючи в групі людей, які можуть взяти на себе розв'язання частини проблеми
63	Моє вроджене відчуття часу дозволяє мені витримувати терміни виконання завдання
64	Я вважаю, мені вдається зберегти ясність думки і спокій
65	Навіть під тиском зовнішніх обставин я не відступаю від мети
66	Якщо я відчуваю, що група не прогресує, я готовий взяти лідерські обов'язки на себе
67	Я б розпочав дискусію з метою стимулювання появи нових думок, які сприяли б розв'язанню проблеми

Блок 7. Проблеми, що виникають під час роботи в групах

70	Я схильний висловлювати свою нетерпимість щодо людей, які стоять на шляху розвитку прогресу (заважають)
71	Інші можуть критикувати мене за те, що я занадто аналітичний(-а) і не підключаю інтуїцію
72	Моє бажання впевнитися в тому, що роботу виконано з високим якісним рівнем, може інколи призводити до затримки
73	Мені швидко все набридає, і я покладаюся на те, що хтось із групи стимулює мій інтерес
74	Мені важко приступити до виконання завдання, не маючи чіткої цілі
75	Інколи мені важко пояснити й описати проблему в комплексі
76	Я знаю, що вимагаю від інших того, що сам(-а) не можу виконати
77	Я вагаюся висловлювати власну думку, коли перебуваю в очевидній опозиції до більшості

Оброблення результатів. Перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в таблицю внизу. Простежте, щоб загальна сума всіх балів у підсумковому рядку дорівнювала 70. Якщо підсумок не дорівнює 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз: десь було допущено помилку.

Блок №	Реалізатор	Координатор	Творець	Генератор ідей	Дослідник	Експерт	Дипломат	Фахівець
1	16	13	15	12	10	17	11	14
2	20	21	24	26	22	23	25	27
3	37	30	32	33	35	36	34	31
4	43	47	41	44	46	42	40	45
5	51	55	53	57	54	50	52	56
6	65	62	66	60	67	64	61	63
7	74	76	70	75	73	71	77	72
Підсумок								

РЕАЛІЗАТОР

Характеристика. Реалізаторам властиві практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю і дисципліни. Вони люблять важку роботу і подолання проблем у системному режимі. Здебільшого Реалізатори є типовими особами, чиї вірність та інтерес збігаються із цінностями компанії. Вони менше сконцентровані на власних інтересах. Проте їм може не вистачати спонтанності, і вони можуть виявляти жорсткість і непохитність.

Функціональність. Реалізатори дуже корисні для компанії завдяки їхній надійності і старанності. Вони досягають успіху, тому що дуже працездатні та можуть чітко визначити те, що можна здійснити і стосується справи. Говорять, що багато виконавців роблять тільки ту роботу, яку хочуть робити, і нехтують завданнями, які вважають неприємними. Реалізатори, навпаки, робитимуть те, що потрібно для справи. Хороші Реалізатори часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки хорошим організаторським здібностям і компетентності в розв'язанні всіх важливих питань.

КООРДИНАТОР

Характеристика. Відмінною рисою Координаторів є здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений і упевнений, Координатор охоче роздає доручення. У міжособистісних стосунках вони швидко розкривають індивідуальні схильності й таланти і мудро їх використовують для досягнення мети команди. Вони не обов'язково є найрозумнішими членами команди, але це люди з широким світоглядом і досвідом, які мають загальну повагу команди.

Функціональність. Координатори добре себе виявляють, перебуваючи на чолі команди людей із різними навичками і характерами. Вони краще працюють спільно з колегами, рівними за рангом або позицією, ніж із співробітниками нижчих рівнів. Їхнім девізом може бути "консультація з контролем". Вони вірять, що проблему можна розв'язати мирним шляхом. У деяких компаніях Координатори можуть вступати в конфлікти через різницю в поглядах із Творцями.

ТВОРЕЦЬ

Характеристика. Це люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією і великим прагненням до творчих та професійних звершень. Зазвичай це яскраво виражені екстраверти, які володіють сильною напористістю. Їм подобається кидати виклик іншим, їхня мета – перемога. Їм подобається вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перепони, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні й уперті, упевнені і напористі, вони мають схильність емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування. Їм часто не вистачає простого людського розуміння. Їхня роль є найбільш конкурентною в команді.

Функціональність. Творці зазвичай стають хорошими керівниками завдяки тому, що уміють генерувати дії й успішно працювати під тиском. Вони уміють легко надихати команду і дуже корисні в групах із різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасті. Творці здатні підніматися над будь-якими проблемами, продовжуючи лідирувати, не зважаючи на них. Вони можуть легко провести необхідні зміни і не відмовляються від нестандартних рішень. Намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки і діяльності. Вони є найефективнішими членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

Характеристика. Генератори ідей є новаторами і винахідниками, можуть бути дуже креативними. Вони сіють зерно та ідеї, із яких проростають більшість розробок і проєктів. Зазвичай вони вважають за краще працювати самостійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву і часто слідуючи нетрадиційним шляхом. Мають схильність бути інтровертами і сильно реагують як на критику, так і на похвалу. Часто їхні ідеї мають радикальний характер, і їм не вистачає практичних зусиль. Вони незалежні, розумні й оригінальні, але можуть бути слабкими в спілкуванні з людьми іншого рівня або напрямку.

Функціональність. Основна функція Генераторів ідей – створення нових пропозицій і розв'язання складних комплексних проблем. Вони дуже потрібні на початкових стадіях проєктів або коли проєкт перебуває під загрозою зриву. Вони зазвичай є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте велика кількість Генераторів ідей в одній компанії може призвести до контрпродуктивності, оскільки вони схильні проводити час, укріплюючи свої власні ідеї і вступаючи один з одним у конфлікт.

ДОСЛІДНИК

Характеристика. Дослідники – часто ентузіасти і яскраві екстраверти. Вони уміють спілкуватися з людьми в компанії і за її межами; народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Хоча і не будучи генераторами оригінальних ідей, дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони дуже легко розпізнають, що є в наявності і що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають у команді завдяки їхній відкритій натурі. Вони завжди відкриті й допитливі, готові знайти можливості в усьому новому. Але, якщо їх не стимулюють інші, їхній ентузіазм швидко знижується.

Функціональність. Дослідники дуже добре реагують і відповідають на нові ідеї та розробки, можуть знайти ресурси і поза групою. Вони найкраще підходять для установа зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів. Уміють самостійно думати, отримуючи інформацію від інших.

ЕКСПЕРТ

Характеристика. Це дуже серйозні та передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, вважають за краще добре все обдумати. Вони здатні критично мислити. Уміють бути проникливими в думках, беручи до уваги всі чинники. Експерти рідко помиляються.

Функціональність. Експерти краще підходять для аналізу проблем і оцінювання ідей і пропозицій. Вони добре уміють зважувати всі "за" і "проти" запропонованих варіантів. Як порівняти з іншими, Експерти здаються черствими, занудними і надмірно критичними. Деякі дивуються, як їм вдається стати керівниками. Проте багато Експертів займають стратегічні пости і досягають успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або зрив справи залежить від ухвалення квапливих рішень. Це ідеальна сфера для Експертів – людей, які рідко помиляються і врешті-решт виграють.

ДИПЛОМАТ

Характеристика. Це люди, що мають найбільшу підтримку команди. Вони дуже ввічливі й товариські. Вони уміють бути гнучкими й адаптуватися до будь-якої ситуації та різних людей. Дипломати дуже дипломатичні та сприйнятливі. Вони уміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі покладаються на чутливість, але можуть зіткнутися з труднощами під час ухвалення рішень у термінових і невідкладних ситуаціях.

Функціональність. Роль Дипломатів полягає в запобіганні міжособистісних проблем, що бувають у команді, і тому це дозволяє ефективно працювати всім її членам. Уникаючи проблем, вони йтимуть довгою дорогою, щоб обійти їх стороною. Вони не часто стають керівниками, особливо якщо їхній безпосередній начальник підкоряється Творцеві. Такі люди як керівники не є загрозою ні для кого і тому завжди бажані для підлеглих. Дипломати є своєрідним "мастилом" для команди, а люди в такій обстановці співпрацюють краще.

ВИКОНАВЕЦЬ

Характеристика. Володіють величезною здатністю доводити справу до завершення і звертати увагу на деталі. Вони ніколи не починають те, що не можуть довести до кінця. Вони мотивуються внутрішніми переживаннями, хоча часто зовні виглядають спокійними і незворушними. Представники цього типу часто є інтровертами. Їм зазвичай не потрібне стимулювання іззовні. Вони не терплять випадковостей. Не схильні до делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно.

Функціональність. Виконавці є незамінними в ситуаціях, коли завдання вимагають сильної сконцентрованості й високого рівня акуратності. Вони вносять відчуття терміновості та невідкладності в команду і добре проводять різні мітинги. Добре справляються з управлінням завдяки прагненню до вищих стандартів, акуратності, точності, увазі до деталей і умінню завершувати розпочату справу.

ФАХІВЕЦЬ

Характеристика. Це особи, які пишуться технічними навичками і уміннями у вузькій сфері. Їхніми пріоритетами є надання професійних послуг, сприяння і просування у своїй сфері діяльності. Виявляючи професіоналізм, вони рідко цікавляться справами інших. Можливо, вони стануть експертами, слідуючи своїм стандартам і працюючи над вузьким колом специфічних проблем.

Функціональність. Фахівці відіграють специфічну роль у команді завдяки рідкісним навичкам, на яких і базується сервіс або виробництво компанії. Будучи керівниками, вони мають повагу, оскільки знають набагато більше про свій предмет, чим хто-небудь ще, і зазвичай ухвалюють рішення, спираючись на свій глибокий досвід.

Ролі в команді за Белбіном

Роль і опис внеску в роботу команди	Можливі слабкі сторони
Генератор ідей: креативність, уява, своєрідність, незвичайність, виконує складні завдання	Ігнорує випадковості, надзвичайно зайнятий, щоб ефективно обмінюватися інформацією
Дослідник: екстраверт, ентузіаст, компанійський. Не втрачає нагоди розширити коло контактів та сфер впливу	Надмірний оптимізм. Втрата інтересу, якщо зникає початковий ентузіазм
Координатор: зрілість, упевненість, хороший керівник. Пояснює цілі, стимулює ухвалення рішення, делегує повноваження	Часто сприймають як маніпулятора. Перекладає свою роботу на інших
Творець: пошук, динамічність, подолання тиску. Напористість у подоланні перешкод	Схильність до провокацій. Принижує почуття інших людей
Експерт: поміркованість, стратегія, проникливість. Бачить усі можливості. Уміє дати точну та об'єктивну оцінку	Брак напористості, невміння надихати інших
Дипломат: співпраця, м'якість, сприйнятливність, дипломатія. Уміє слухати, будувати взаємини та попереджувати протиріччя	Нерішучість у суперечливих ситуаціях
Реалізатор: дисциплінованість, надійність, консерватизм, практичність. Перетворює ідеї в практичні дії	Брак гнучкості. Повільно реагує на нові можливості
Виконавець: старанність, клопітливність, добросовісність, скрупульозність. Знаходить помилки та недоліки, виконує все вчасно	Схильний до надмірної тривоги. Неохоче делегує повноваження
Фахівець: цілеспрямованість, відданість своїй справі. Надає знання та вміння зі специфічних питань	Робить внесок лише у вузькій сфері. Надзвичайно зосереджений на технічному боці справи

Недосконалі люди можуть створити досконалу команду

Термін	Можлива посада	Особисті характеристики	Роль у команді та внесок в ефективну роботу групи	Наявні недоліки
Реалізатор	Оптовий торговий агент	Консервативний, дисциплінований, надійний	Організованість. Перетворення планів та ідей у практичні дії	Брак гнучкості. Повільне реагування на нові можливості
Координатор	Голова правління	Зрілий, упевнений, вірить у справу	Пояснити цілі та пріоритети. Мотивувати колег	Брак креативності та гнучкості розуму
Творець	Менеджер середньої ланки	Збуджений, динамічний, успішний	Піддавати сумнівам та оскаржувати. Чинити тиск. Шукати обхідні шляхи	Схильний до провокації. Запальний
Генератор ідей	Засновник компанії	Розумний, із розвинутим мисленням, неординарний	Створювати оригінальні ідеї. Розв'язувати складні проблеми	Недостатньо гнучкий у спілкуванні та управлінні людьми
Дослідник	Начальник відділу поставок	Екстраверт, допитливий ентузіаст, товариський	Використовувати нові можливості. Розвивати контакти. Проводити переговори	Втрачає інтерес, як тільки проходить ентузіазм
Експерт	Експерт	Поміrkований, розумний, стриманий	Бачити всі варіанти. Аналізувати. Проводити ретельне оцінювання	Брак енергії та здатності надихати інших
Дипломат	Менеджер зі зв'язків із громадськістю	Товариський, доброзичливий, сприйнятливий	Слухати, будувати. Попереджувати протиріччя. Знаходити підхід до складних людей	Нерішучий у "слизьких" ситуаціях
Виконавець	Старший торговий агент	Старанний, небайдужий, кропіткий	Знаходити помилки, недоліки. Концентруватися на цілях самому і допомагати зробити це іншим	Має схильність до надмірних хвилювань, неохоче делегує повноваження

Визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу

Сукупність індивідуальних цінностей становить ціннісно-орієнтаційну єдність колективу: чим вищий рівень ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) колективу, тим краще люди розуміють один одного, спільно працюючи для досягнення цілей.

Із набору якостей особистості виберіть п'ять, які, на вашу думку, є найбільш цінними для успішної спільної діяльності. Під час вибору якостей необхідно враховувати професійну спрямованість вашого колективу.

Якості:

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| 1. Уміння володіти собою. | 11. Емпатія (співчуття). |
| 2. Товариськість. | 12. Ерудованість. |
| 3. Виконавча дисципліна. | 13. Самостійність. |
| 4. Гнучкість. | 14. Організованість. |
| 5. Прагнення до успіху. | 15. Ініціативність. |
| 6. Професіоналізм. | 16. Мотивованість. |
| 7. Схильність уявляти. | 17. Цілеспрямованість. |
| 8. Гідність. | 18. Наполегливість. |
| 9. Самокритичність. | 19. Уміння слухати. |
| 10. Оперативність. | 20. Щирість. |

ЦОЄ визначають згідно з методикою Вайсмана за формулою

$$\text{ЦОЄ} = (n - m) / N \times 100, \quad (1)$$

де n – сума виборів, які припадають на п'ять якостей, що отримали максимальну перевагу; m – сума виборів, які припадають на п'ять якостей, що отримали мінімальну перевагу; N – загальна кількість виборів, які зроблені членами групи.

Якщо всі, без винятку, члени колективу виберуть одні й ті самі якості особи, то загальна кількість виборів буде фактично дорівнювати кількості виборів п'яти якостей, які отримали перевагу. У цьому разі рівень ЦОЄ буде дорівнювати 100 %. Якщо ж розподіл виборів буде випадковим (не буде збігатися), то показник ЦОЄ буде дорівнювати нулю.

Більше ніж 75 % – дуже високий рівень ЦОЄ; менш ніж 25 % – непогодженість думок, відсутність єдності поглядів членів групи, що зазвичай не може сприяти формуванню ефективної системи управління персоналом.

Тест Томаса (реагування в конфліктних ситуаціях)

Інструкція. із запропонованих варіантів а і б виберіть той, який є для вас найхарактернішим способом реагування у складних конфліктних ситуаціях. Перевагу віддавайте першій реакції.

За кожним із п'яти розділів опитувальника підрахуйте кількість відповідей, що збігаються з ключем. Одержані кількісні оцінки порівняйте між собою для виявлення переважної форми соціальної поведінки опитуваного в ситуації конфлікту, тенденції його стосунків у складних умовах. Це допомагає правильно будувати стосунки в колективі з урахуванням того, наскільки член команди схильний до суперництва чи співпраці, наскільки уникає конфліктів або намагається їх загострити.

Ця методика дозволяє оцінити сутність адаптації кожного члена команди до спільної діяльності.

Ключ для опитувальника

Суперництво: 3а, 6б, 8а, 9б, 10в, 13б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Співпраця: 2а, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компроміс: 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Уникнення: 1а, 5б, 7а, 9а, 13а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Пристосування: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Питання тесту

1. **а)** інколи я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання; **б)** замість того, щоб обговорювати те, у чому ми розходимось, я намагаюся звернути увагу на те, у чому ми згодні.

2. **а)** я намагаюся знайти компромісне рішення; **б)** я намагаюся уладнати конфлікт з урахуванням усіх інтересів іншої людини і моїх власних.

3. **а)** зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого; **б)** інколи я поступаюся своїми інтересами заради інтересів іншої людини.

4. **а)** я намагаюся знайти компромісне рішення; **б)** я намагаюся не образити почуття іншої людини.

5. **а)** створюючи спірну ситуацію, я завжди прагну знайти підтримку в іншого; **б)** я намагаюся зробити все, щоб уникнути зайвого напруження.

6. **а)** я намагаюся уникнути неприємностей для себе; **б)** я намагаюся домогтися свого.

7. **а)** я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання, щоб пізніше розв'язати його остаточно; **б)** я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб досягти чогось іншого.

8. **а)** зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого; **б)** намагаюся спочатку визначити суть спірних питань.

9. **а)** вважаю, що не завжди слід хвилюватися через розбіжності, що виникають; **б)** я докладаю зусиль, щоб домогтися свого.

10. **а)** я твердо намагаюся домогтися свого; **б)** я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. **а)** насамперед, я намагаюся чітко визначити, у чому суть усіх порушених інтересів та спірних питань; **б)** я намагаюся заспокоїти іншого і, головне, зберегти наші стосунки.

12. **а)** часто я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки; **б)** я надаю іншому можливість залишитися при своїй думці за умови, якщо він теж іде назустріч.

13. **а)** я пропоную середню позицію; **б)** я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.

14. **а)** я повідомляю іншому свою думку і запитую про його погляди; **б)** я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.

15. **а)** я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші стосунки; **б)** намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруження в стосунках.

16. **а)** я намагаюся не торкатися почуттів іншого; **б)** зазвичай я намагаюся переконати іншого в перевагах своєї позиції.

17. **а)** зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого; **б)** намагаюся зробити все, щоб уникнути зайвого напруження.

18. **а)** якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму; **б)** я дам іншому можливість залишитися при своїй думці, якщо він піде мені назустріч.

19. **а)** насамперед намагаюся визначити те, у чому полягають усі порушені інтереси і спірні питання, щоб з часом розв'язати їх остаточно; **б)** намагаюся відкласти спірні питання.

20. **а)** я намагаюся негайно подолати наші розбіжності; **б)** намагаюся знайти найкраще поєднання переваг і втрат для нас обох.

21. **а)** проводячи переговори, намагаюся бути уважним(-ою) до іншого; **б)** я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

22. **а)** я намагаюся знайти позицію, яка є посередині між моєю та позицією іншого; **б)** я обстоюю свою позицію.

23. **а)** зазвичай я стурбований(-а) тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас; **б)** інколи надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24. **а)** якщо позиція іншої людини здається їй дуже важливою, я намагаюся йти їй назустріч; **б)** я намагаюся переконати іншого піти на компроміс.

25. **а)** я намагаюся переконати іншого у своїй правоті; **б)** проводячи переговори, я намагаюся бути уважним(-ою) до аргументів іншого.

26. **а)** зазвичай я пропоную середню позицію; **б)** я майже завжди намагаюся задовольнити інтереси кожного з нас.

27. **а)** я намагаюся уникнути суперечок; **б)** якщо це зробить іншу людину щасливою, я надам їй можливість наполягати на своєму.

28. **а)** я наполегливо намагаюся домогтися свого; **б)** залагоджуючи ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого.

29. **а)** я пропоную середню позицію; **б)** гадаю, що не завжди варто хвилюватися через виникнення розбіжностей.

30. **а)** я намагаюся не зачепити почуттів іншого; **б)** я завжди займаю таку позицію в суперечці, щоб ми спільно могли досягти успіху.

Зміст

Вступ.....	3
Практичні завдання за темами.....	5
Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти лідерства та управління командами	5
Тема 1. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: лідерство та управління командами	5
Тема 2. Лідерство як груповий процес. Теорії лідерства	12
Тема 3. Команда. Основні функції та принципи командної роботи	19
Тема 4. Життєвий цикл команди: динаміка внутрішньокмандних процесів та стратегії діяльності лідера на його стадіях	25
Тема 5. Психологічні засади створення команд: психологічна сумісність особистостей різних типів	33
Змістовий модуль 2. Чинники ефективного управління командами	42
Тема 6. Розвиток командного потенціалу	42
Тема 7. Комунікації в процесах управління командами. Комунікативна компетентність лідера. Лідерська етика	48
Тема 8. Управління конфліктами в процесі командоутворення. Роль лідера в розв'язанні конфліктів	54
Тема 9. Значення культури у формуванні та розвитку команди. Лідер як соціальний архітектор	63
Тема 10. Оцінювання ефективності роботи лідера та команди	69
Рекомендована література.....	77
Основна	77
Додаткова	78
Інформаційні ресурси	79
Додатки.....	81

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Назарова** Галина Валентинівна
Лугова Вікторія Миколаївна

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Редактор *Н. Г. Войчук*

Коректор *В. О. Дмитрієва*

План 2025 р. Поз. № 24 ЕВ. Обсяг 95 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61165, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*