

Н.Г. Яковлева-Мельник

# Навчально-наочний посібник

## КОМАНДОУТОВРЕННЯ



УДК 072 (005.95/.96)

Рекомендовано Вченою Радою Вищого навчального приватного закладу

«Дніпровський гуманітарний університет» як навчальний посібник (Протокол № 7 від 22.03.2024 р.)

**Рецензенти:**

***Сазонець Ольга Миколаївна*** – професор кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу Вищого навчального приватного закладу «Дніпровський гуманітарний університет», доктор економічних наук, професор;

***Джусов Олексій Анатолійович*** – професор кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, доктор економічних наук, професор;

***Саричев Володимир Іванович*** – професор кафедри економіки та соціально-трудових відносин Університету митної справи та фінансів (м. Дніпро), доктор економічних наук, професор.

Яковлєва-Мельник Н.Г.

Командоутворення: навчально-наочний посібник. 2024. 147 с.

Навчально-наочний посібник підготовлено відповідно до програми дисципліни «Командоутворення» для здобувачів першого рівня вищої освіти – бакалавр, напрямку підготовки «Готельно-ресторанна справа».

Видання містить матеріал, що сприяє доступності та ефективному засвоєнню знань і практичних навичок в процесі командоутворення та стимулює інтерес до більш глибокого вивчення дисципліни.





<b>ЗМІСТ</b>	
<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>ТЕМА 1 КОМАНДА ТА СУТНІСТЬ КОМАНДОУТВОРЕННЯ</b> .....	8
Питання до самоконтролю до теми 1 .....	20
Завдання до теми 1 .....	20
<b>ТЕМА 2 ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ</b> .....	21
Частина 1 Я і моя роль в команді.....	21
Частина 2 Ролі в команді.....	28
Питання до самоконтролю до теми 2 .....	34
Завдання до теми 2 .....	34
<b>ТЕМА 3 ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ</b> .....	37
Питання до самоконтролю до теми 3 .....	49
Завдання до теми 3 .....	49
<b>ТЕМА 4 КОМУНІКАЦІЇ В КОМАНДІ</b> .....	51
Питання до самоконтролю до теми 4 .....	65
Завдання до теми 4 .....	65



ТЕМА 5 ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА В КОМАНДІ.....	66
Питання до самоконтролю до теми 5 .....	83
Завдання до теми 5 .....	83
ТЕМА 6 УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЦЕСІ КОМАНДОУТВОРЕННЯ.....	84
Питання до самоконтролю до теми 6 .....	100
Завдання до теми 6 .....	101
ТЕМА 7 МАНІПУЛЯЦІЇ ТА ЇХНЯ СУТНІСТЬ.....	102
Питання до самоконтролю до теми 7 .....	118
Завдання до теми 7 .....	119
ТЕМА 8 МАНІПУЛЯЦІЇ В КОМАНДІ	
ЕФЕКТИВНА КОМАНДА ТА МОТИВАЦІЯ.....	122
Питання до самоконтролю до теми 8 .....	139
Завдання до теми 8 .....	139
Післямова.....	140
Рекомендована література.....	142



## Вступ

В ХХІ сторіччі, в час швидкоплинних змін, командна робота є рятівним рішенням щодо реалізації різноманітних проектів, практично, у всіх галузях. Динамічність, загальна мета та бачення, прагнення досягнути спільних цілей та сприяти самореалізації кожного – це принципи ефективної командної роботи. Готельно-ресторанний бізнес є одним із найбільш динамічних і конкурентоспроможних секторів світової економіки, але, також, він легко піддається впливу зовнішніх чинників: соціально-економічних, політичних, технологічних та інших змін. Налагодження ефективної командної роботи в готельно-ресторанному бізнесі може забезпечити гнучкість, сталість, інноваційність та високу конкурентоздатність не лише окремому підприємству, а й галузі загалом.

Навчальна дисципліна «Командоутворення» є складовою освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа» підготовки фахівців за освітнім ступенем «бакалавр» та має статус вибіркової дисципліни (варіативної компоненти циклу професійної підготовки).

Мета дисципліни «Командоутворення» – формування системи професійної компетентності (знань, прикладних умінь та навичок) щодо використання принципів, інструментів управління утворенням та розвитком команд, діагностування проблем команди та вироблення рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи команди.

Завдання дисципліни — засвоєння основ управління динамікою, мотивацією і згуртованістю команд; оволодіння навичками діагностування проблем в команді та управління конфліктами й основними умовами її продуктивності; вивчення інструментів командоутворення; засвоєння прийомів прийняття рішень в команді та управління командною креативністю.



**Результатом вивчення дисципліни «Командоутворення» є здобуття таких компетентностей:**

- вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми;
- навички міжособистісної взаємодії;
- навички здійснення наукової та проектної діяльності;
- уміння займати активну життєву позицію та розвивати лідерські якості, здатність до критики та самокритики;
- здатність здійснювати комунікаційну діяльність, логічно вірно, аргументовано доводити власну думку та відстоювати власну позицію;
- здатність формувати й демонструвати лідерські якості та поведінкові навички, мотивувати персонал;
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

**Заплановані результати навчання – вміти:**

- аналізувати сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності та рекреаційного господарства;
- застосовувати навички продуктивного спілкування зі споживачами готельних та ресторанних послуг;
- виконувати самостійно завдання, розв'язувати задачі і проблеми, застосовувати їх в різних професійних ситуаціях та відповідати за результати своєї діяльності.

# КОМАНДОУТВОРЕННЯ

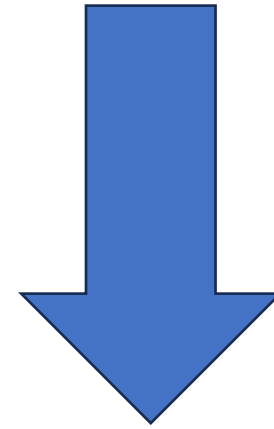
Для кого цей курс ?

Що будемо вивчати ?

Для кого і коли  
будуть корисні  
ці навички ?

Чому?  
Що?  
Коли?

Головні цілі командоутворення:



- дає можливість виявити і реалізувати особистісний потенціал співробітників;
- вказує на помилки в спілкуванні, які породжують взаємне нерозуміння між членами робочого колективу компанії;
- допомагає знайти варіанти вирішення конфліктних ситуацій;
- розвиває здатність приймати рішення в критичних і нестандартних ситуаціях;
- виховує в співробітниках довіру до компанії і один до одного, прихильність цілям компанії.

# КОМАНДОУТВОРЕННЯ



**Тема 1**

**Команда  
та сутність  
командоутворення**

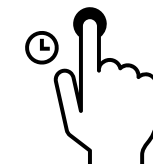
**ЗЛАГОДЖЕНА КОМАНДА – ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР УСПІХУ БУДЬ-ЯКОГО ПРОЕКТУ.**

**КОМАНДА – ЦЕ ОДИН З НАЙСКЛАДНІШИХ КОМПОНЕНТІВ ДЛЯ БУДЬ-ЯКОГО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖЕРА.**

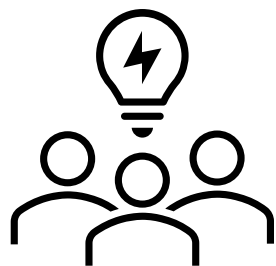
**Формуючи команду, варто звертати увагу не тільки на компетенцію людини, її професійний досвід і навички, а й на характер, цінності та прагнення. Щоб команда спрацювалася і була максимально ефективною, вона повинна складатися з людей, які мають схожі принципи та поділяють однакову корпоративну культуру.**

*Сьогодні існують різні підходи до організації команди: від традиційного, де кожна людина має свою зону відповідальності, до бірюзового і agile-підходу, коли люди працюють в першу чергу як команда, а не окремі фахівці, і не завжди мають заздалегідь чітко сформульовані посадові обов'язки.*





**Командоутворення** – це *процес* формування команди, учасники якої *об'єднані* спільною метою, *володіють* відпрацьованими процедурами координації своїх дій в досягненні конкретних результатів, *несуть* взаємну відповідальність за результати своєї діяльності на основі спільного бачення ситуації.



*Метод колективного управління, що полягає у створенні ефективного колективу – «команди».*



# КОМАНДОУТВОРЕННЯ -

– це техніка управління, яка використовується для підвищення ефективності та продуктивності робочих груп за допомогою різних заходів.  
(Гібб Дюрей)

– це заходи, спрямовані на створення певної атмосфери в колективі, яка буде сприяти досягненню загальних цілей і згуртуванню персоналу

– спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію.

– модель корпоративного менеджменту

# Основні цілі командоутворення:

**1. Згуртування колективу,  
створення відчуття спільності цілей.**



**2. Покращення взаємодії  
між учасниками команди та  
підвищення рівня довіри.  
Заміна конкуренції на співпрацю.**



**3. Підвищення лояльності персоналу до  
керівництва.**



**4. Психологічне розвантаження для  
персоналу.**



# Функції командоутворення:

- навчання співробітників вмінню працювати в команді: навчання роботі в групі, розділення ролей у команді, колективне рішення спірних питань, розвиток вміння використання ресурсів кожного учасника команди, вміння налагоджувати взаємодії та знаходити спільну мову;
- створення і підтримка дружніх відносин в колективі;
- адаптація нових співробітників до колективу;
- зняття психологічної напруги та зменшення конфліктних ситуацій;
- збільшення рівня довіри і взаємодопомоги в колективі;
- збільшення рівня особистої відповідальності за результат;
- перехід мислення співробітників з стану конкуренції до стану спів-робітництва;



- підвищення командного духу;
- підвищення бажання співробітників ділитись досвідом, відкрито обговорювати проблеми і шляхи їх вирішення, аналізувати минулий досвід, робити висновки, враховувати помилки;
- підвищення рівня ініціативності співробітників.

# Ситуації, в яких побудова команди необхідна:



**Низька мотивація співробітників.**



**Конфлікти всередині колективу.**



**Організаційні зміни в компанії.**



**Створення компанії.**



# Види командоутворення:

**Спортивний**

**Історичний**

**Психологічний**

**Творчий**

**Екзотичний**



**Команда – це група людей, об'єднаних досягненням спільної мети, багато в чому відповідає особистим цілям кожного.**



**Ознаки команди:**

- єдність мети;
- спільна діяльність;
- несуперечність інтересів;
- автономність діяльності;
- колективна і взаємна відповідальність за результати спільної діяльності;
- ефективна конструктивна міжособистісна взаємодія;
- професіоналізм кожного працівника;
- позитивне мислення, а отже - орієнтація на спільний успіх;
- здатність узгоджено працювати на спільний результат;
- нефіксований, гнучкий і мобільний розподіл функцій між членами команди;
- спеціалізація і взаємо доповнення ролей



# Розрізняємо!

## КОМАНДА



## ГРУПА

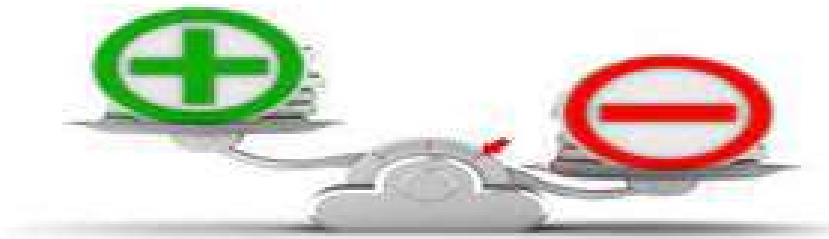


- Не конкуренція за особисту вигоду, а співпраця для досягнення спільної мети.
- Глибока залученість членів команди в процес.
- Учасники команди охоче застосовують свої навички для вирішення спільних завдань.
- Пропозиції інших співробітників отримують підтримку і приймаються в роботу без опору.
- Обмін думками та інформацією широкий і безперешкодний, ніхто не намагається приховати відомості для отримання особистої вигоди.
- Конфлікти всередині колективу сприймаються як проблеми зростання і використовуються для знаходження точок дотику між позиціями співробітників.

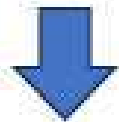
- На першому місці особисті інтереси, заради них член групи може поступитися загальними цілями.
- Ставлення до роботи формальне, співробітники з нетерпінням очікують закінчення робочого дня.
- Спілкування в колективі йде переважно з особистих питань.
- Ідеї реалізуються насилу, поширене лобювання інтересів.
- Одні учасники групи не довіряють іншим, очікують від них негативних дій і помислів.
- Конфлікти гальмують роботу, сторони не намагаються домовитися, а протистоять до переможного кінця, навіть на шкоду справі.



# Переваги та недоліки застосування Командоутворення (teambuilding):



- психологічне розвантаження учасників команди;
- згуртованість учасників команди;
- взаємодопомога та підтримка;
- налагодження психологічного клімату в команді;



**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ПРАЦІ**

- занадто тривале й бурхливе обговорення подій в процесі командоутворення;
- зниження самооцінки у деяких учасників команди;
- проведення заходів у вихідний, примус до участі, незрозуміння сутності процесу призводить до негативного ставлення до керівництва та самого заходу.



### Питання для самоконтролю.

1. Відмінності понять «команда» та група.
2. Сутність та цілі процесу командування.
3. Ознаки команди як соціальної групи.
4. Види процесу командування.
5. В яких випадках потрібен процес командування.
6. Позитивні наслідки процесу командування.
7. Негативні наслідки процесу командування.

### Завдання до теми 1.

Підготуйте інформацію про 1-2 компанії, що успішно реалізують проекти, їх досвід створення команд проектів за такою структурою:

- назва компанії;
- статистика – кількість команд, проектів; приклади реалізації проектів (цей пункт необов'язковий – за умови наявності інформації);
- ключові фактори успіху (розподіл обов'язків, можливість відпочинку, мотивація і т.п.).
  - що з наведених факторів, досвіду інших компаній, ви можете рекомендувати, або використовуєте для створення своєї команди.

КОМАНДОУТОВРЕННЯ



**Тема: 2**

**Формування команди**

**Частина 1:**

**Я і моя роль в команді**

**Частина 2:**

**Ролі в команді**



КОМАНДА – ЦЕ ОДИН З НАЙСКЛАДНІШИХ КОМПОНЕНТІВ  
ДЛЯ БУДЬ-ЯКОГО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖЕРА.

Формуючи команду, варто звертати увагу не тільки на  
компетенцію людини, її професійний досвід і навички, а й на  
характер, цінності та прагнення.



А на що звертають увагу у вашій компанії?  
Чим керуються у відомих компаніях?

Якого кольору ваша компанія?





Теорії спіральної (інтегральної) динаміки а також до її авторів – Дона Бека та Кріса Кована.

Рівновага, єднання



Ми

Розвиток, гнучкість

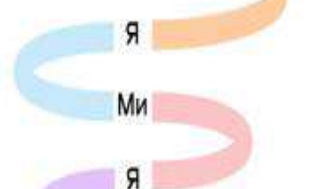
Люди, стосунки



Ми

Успіх, амбіції

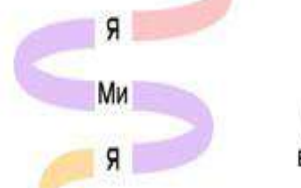
Порядок, закон



Я

Влада, сила

Безпека, містика



Ми

Інстинкти, виживання

Я

# САМОМЕНЕДЖМЕНТ



## ЗАДАЧІ:

---

- !!! Виконання роботи з меншими витратами ЧАСУ ТА ЕНЕРГІЇ
- !!! Кращі результати праці та її організація
- !!! Менше поспіху та стресів – більше задоволення від роботи
- !!! Досягнення професійних та життєвих цілей найкоротшим шляхом

## ФУНКЦІЇ:

- ОРІЄНТАЦІЯ В ПРОСТОРІ ЧАСУ
- ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ
- ПЛАНУВАННЯ
- ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
- РЕАЛІЗАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ
- ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ
- КОНТРОЛЬ
- ІНФОРМАЦІЯ, КОМУНІКАЦІЇ



# ЧАС



## БАЛАНС ЧАСУ

МІЙ БАЛАНС ЧАСУ (ТИЖДЕНЬ)	
СОН	
ЖЛ	
Дух, відпочинок тощо	
Робота	
Телебач, кіно, інтернет	
Дорога	
Галюсія, читання	
Спілкування з друзями	
Спілкування з родиною	
ХДБ	
Втрача час: очікування	
рекламу, параді тощо	



## ФОНД ЧАСУ

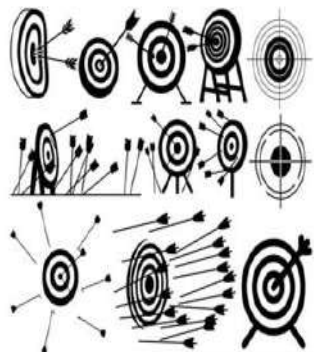




## ДЛЯ ЧОГО ПОТРІБНО СТАВИТИ ЦІЛІ?

### ФУНКЦІЇ ЦІЛЕЙ

- ❑ 1. Ціль – як масштаб того, що вдалося досягнути.
- ❑ 2. Ціль - мотиватор, що визначає людську активність.
- ❑ 3. Цілі допомагають концентрувати зусилля в певному напрямку.



## ПРАВИЛА ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ

- ❖ 1. Необхідно зосередитися на цілі.
- ❖ 2. Цілі бажано відобразити письмово.
- ❖ 3. Цілі необхідно писати в теперішньому часі.
- ❖ 4. Цілі необхідно писати в позитивному ключі. Без «не».
- ❖ 5. Цілі необхідно формувати зі всіма важливими деталями.
- ❖ 6. Спробуйте пережити момент досягнення цілі.
- ❖ 7. Зробіть перевірку можливих результатів цілей.

# Тема: 2 Формування команди

Частина 2: Ролі в команді

Insights Discovery, DISC, MBTI, Belbin, Lumina Spark...

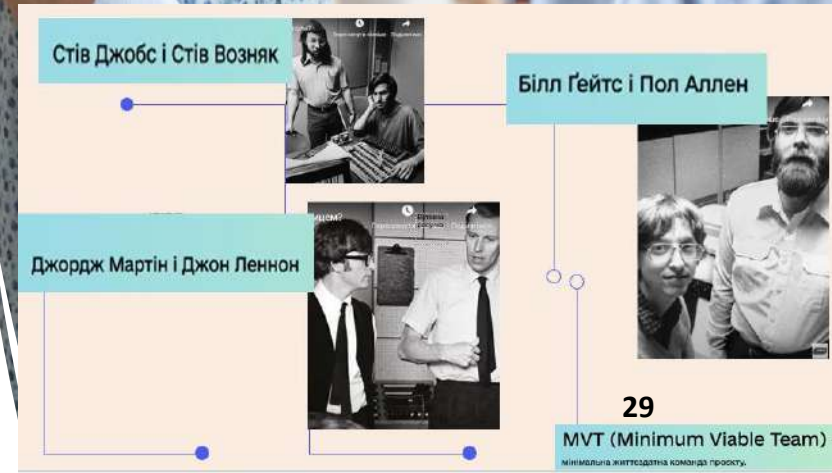


- Команда – це ключова складова на початку вашого стартапу.

---

- Саме наявність людей з сильними якостями, які взаємодоповнюють один з одним і роблять сильні сторони один одного набагато сильнішими, а слабкі – нейтралізують, забезпечуючи тим самим ефект синергії.

- Щоб команда сформувалась гармонійно – кожен у ній повинен виконувати відповідну роль.



# ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ ОСОБИСТОСТІ В КОМАНДІ

## Insights Discovery

Типологію Insights Discovery розробив **Енді Лотіан**, повністю базуючись на роботах Юнга та запропонованих ним парах психологічних уподобань.

В основі технології Insights лежить база даних з 20000 тверджень, що описують людську поведінку.

Залежно від відповідей респондентів, система складає з цих тверджень персональний профіль - **дуже детальний звіт** з великою кількістю параметрів.

72 ТИПИ  
ОСОБИСТОСТІ  
INSIGHTS DISCOVERY



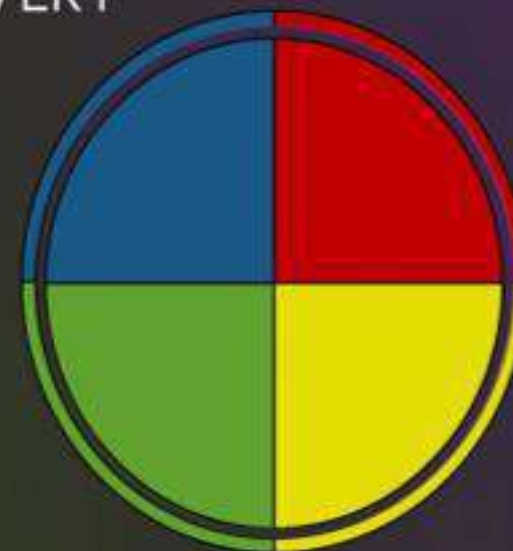
INSIGHTS DISCOVERY

4 ВИДИ  
ЕНЕРГІЇ

ІНТРОВЕРСІЯ

ЛОГІКА

ЕКСТРАВЕРСІЯ



# ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ ОСОБИСТОСТІ В КОМАНДІ

## Індикатор Майерс-Брігс - (MBTI або Myers-Briggs Type Indicator)

Модель «16 особистостей»

Це теорія особистості, створена швейцарським психіатром Карлом Густавом Юнгом для пояснення нормальних відмінностей здорових людей. На підставі своїх спостережень Юнг зробив висновок, що відмінності в поведінці виникають через вроджені тенденції людей по-різному використовувати свій мозок. Люди діють, виходячи з цих переваг, тому у них розвиваються різні моделі поведінки.



Для вибору професії достатньо часто використовують **тест для визначення типу особистості Маєрс-Бріггс (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI)** з метою встановити власні сильні та слабкі сторони для обрання майбутньої професії.

За його допомогою визначають, як людина розуміє світ і приймає рішення.



Що таке психологічний тип?



Lumina Spark



Lumina Splash

# ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ ОСОБИСТОСТІ В КОМАНДІ

## Реймонд Мередіт Белбін

доктор психологічних наук, професор



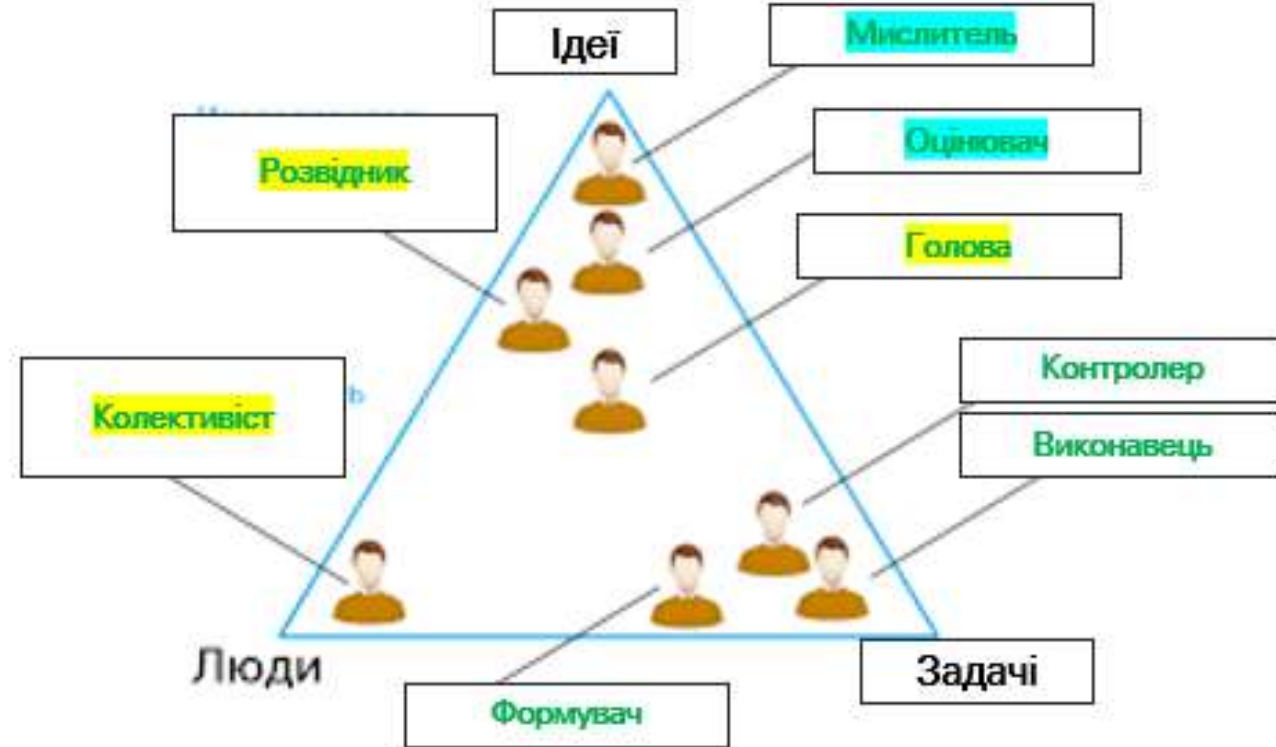
створив теоретичну модель командних ролей.

Вона складається з 8-ми типів та поділена на 3 групи:

інтелектуальні ролі

соціальні ролі

ролі дії





Питання для самоконтролю.

1. Сутність теорії спіральної (інтегральної) динаміки.
2. Задачі та функції самоменеджменту.
3. Фонд часу та його складові.
4. Критерії відбору цілей.
5. Правила постановки цілей.
6. Інструменти визначення ролі особистості в команді.
7. Групи та типи ролей за теорією Р.Белбіна.



Завдання до теми 2.

Завдання 1. Заповніть баланс свого часу:

<b>МІЙ БАЛАНС ЧАСУ (ТИЖДЕНЬ)</b>		
СОН		
ЇЖА		
Душ, одягання і т.п.		
Робота		
Перегляд відео, інтернет		
Дорога		
Навчання, читання		
Спілкування з друзями		
Спілкування з родиною		
Хобі		
Втрати часу: очікування транспорту, наради і т.п.	<b>34</b>	



## Завдання до теми 2.



### Капітал особистого часу

12 годин - самореалізація

12 годин – фізіологічні потреби

$$K = K1 + K2 + K3$$

$$K1 = A * 1760 \text{ (220 робочих днів * 8 годин)} =$$

A = 65 – вік на сьогодні

$$K2 = A * 880 \text{ (220 робочих днів * 4 годин)} =$$

$$K3 = A * 1740 \text{ (145 вихідних днів * 12)} =$$

Завдання 2. Розрахуйте капітал особистого часу:

K1	K2	K3	K

## Завдання до теми 2.

### Завдання 3.

Розподіліть ролі за Р.Белбіном для наступних проектів:

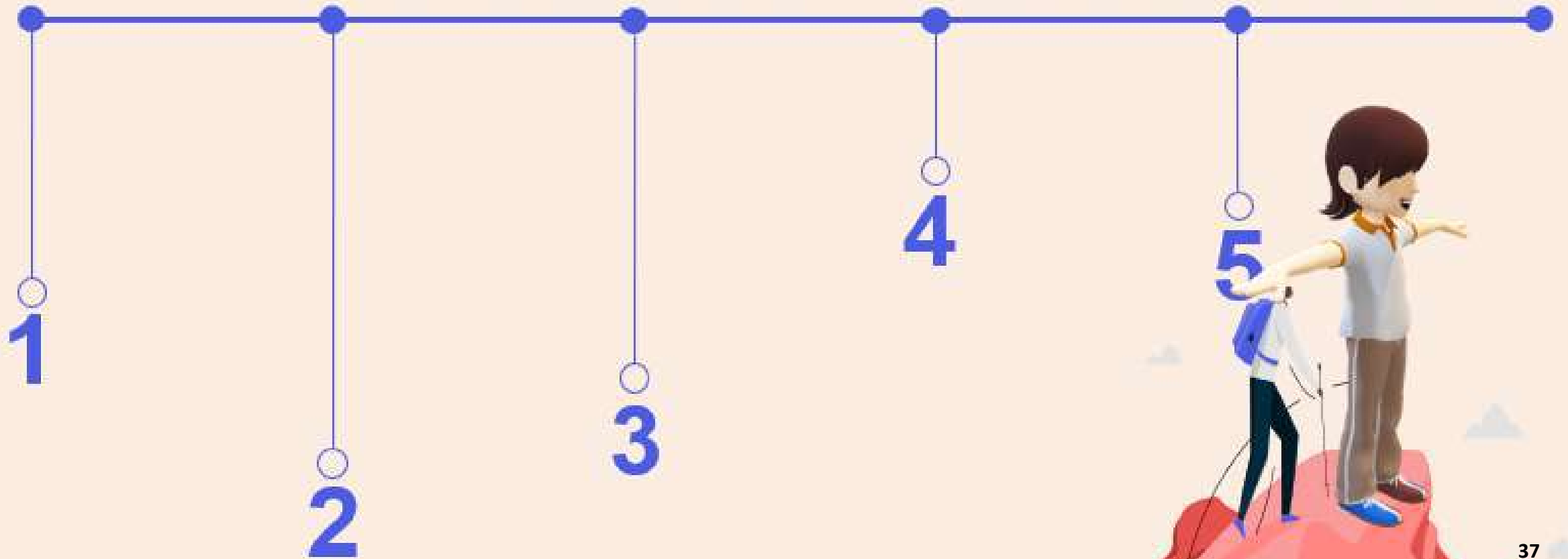
(Ми пам'ятаємо, що три особи – це вже команда, а ролей – 8. Тому, можливо, для деяких проектів, не потрібні всі 8, але є ті – без яких реалізація проекту – неможлива.

Тому, ви зазначасте тільки ті ролі, що на вашу думку необхідні)

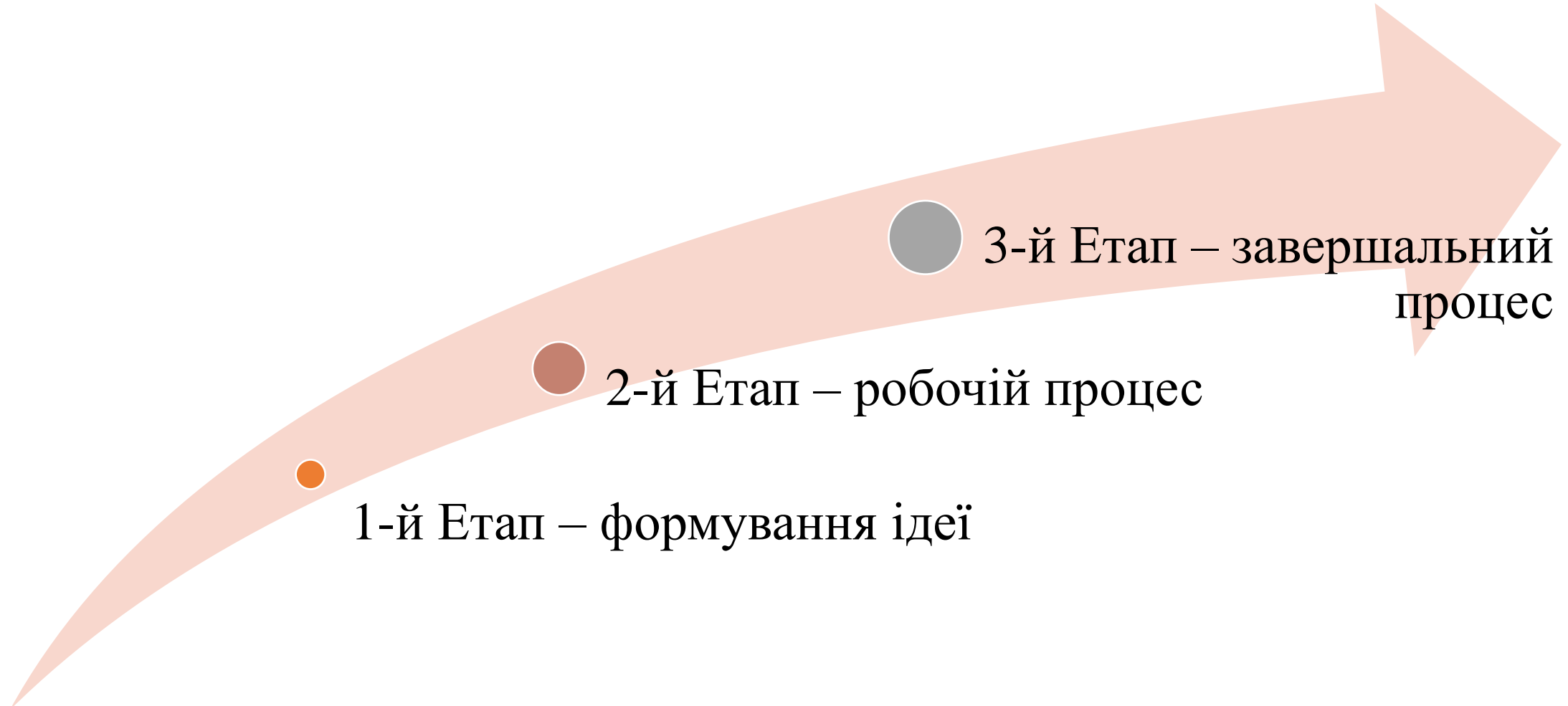
- 1) Проект 1: вирішення проблем інформаційної безпеки готельно-ресторанного комплексу спрямоване на захист інформаційно-технологічного середовища (клієнтської бази) від несанкціонованого доступу;
- 1) Проект 2: створення нового продукту – надання послуг в ресторані людям з обмеженими можливостями.

# ТЕМА 3. ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ

*Головною метою командотворення є забезпечення, створення і розвиток таких умов, які б приводили до зростання продуктивності та загальної ефективності команди.*



## Процесуальна схема формування команди проекту



# Процесуальна схема формування команди проекту

I ЕТАП

Стратегія підприємства  
(бачення, місія, цілі)



Ідея (проект)  
(чітке визначення)



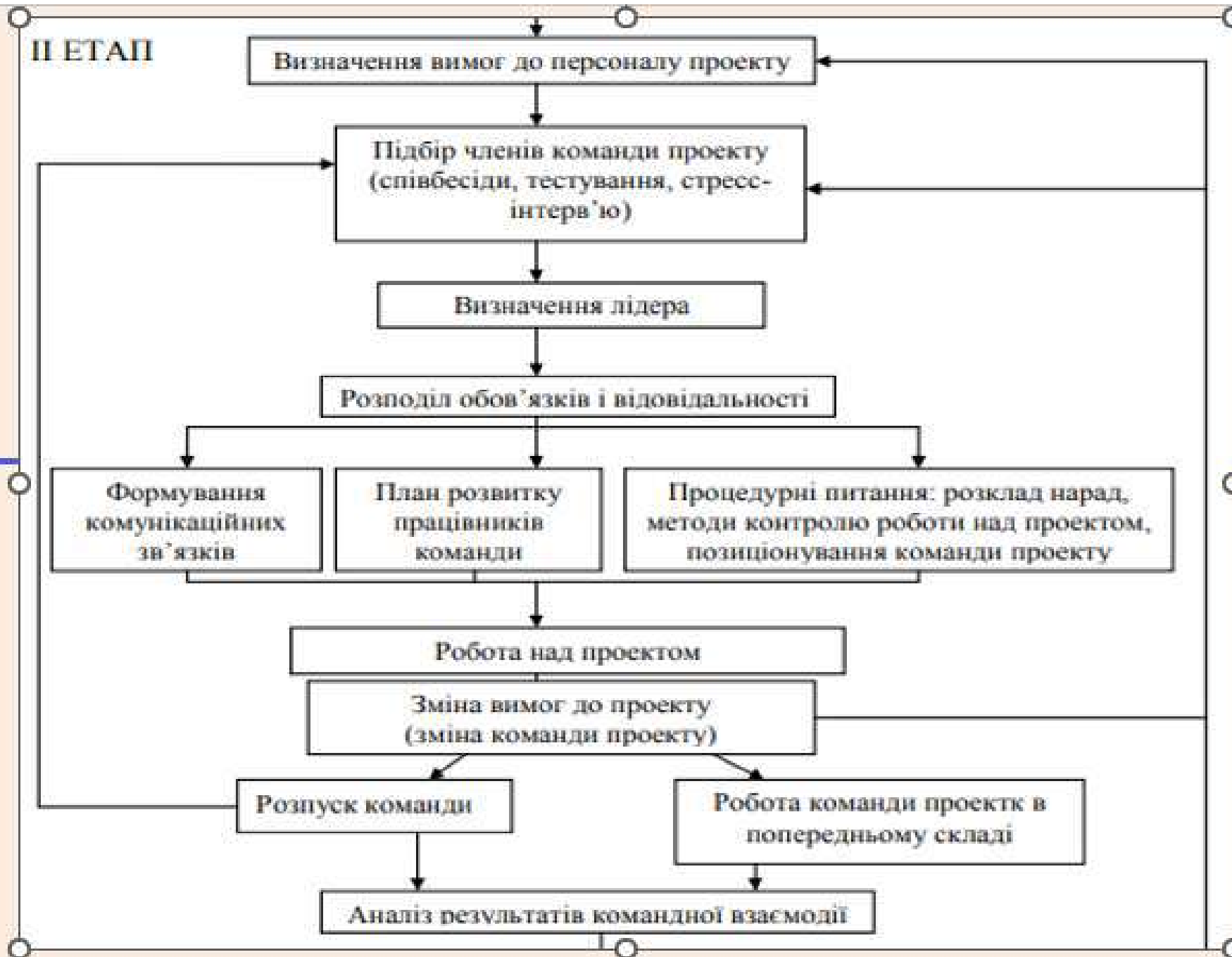
## Місія

Надавати бездоганне обслуговування, перевершуючи очікування гостя, в кращих традиціях гостинності.

## Стратегія

Бути визнаним лідером на ринку готельних послуг, відрізнитися унікальними продуктами, європейським стилем і повагою до місцевої культури і цінностей.

**Процесуальна схема  
формування  
команди проекту**



# Процесуальна схема формування команди проекту

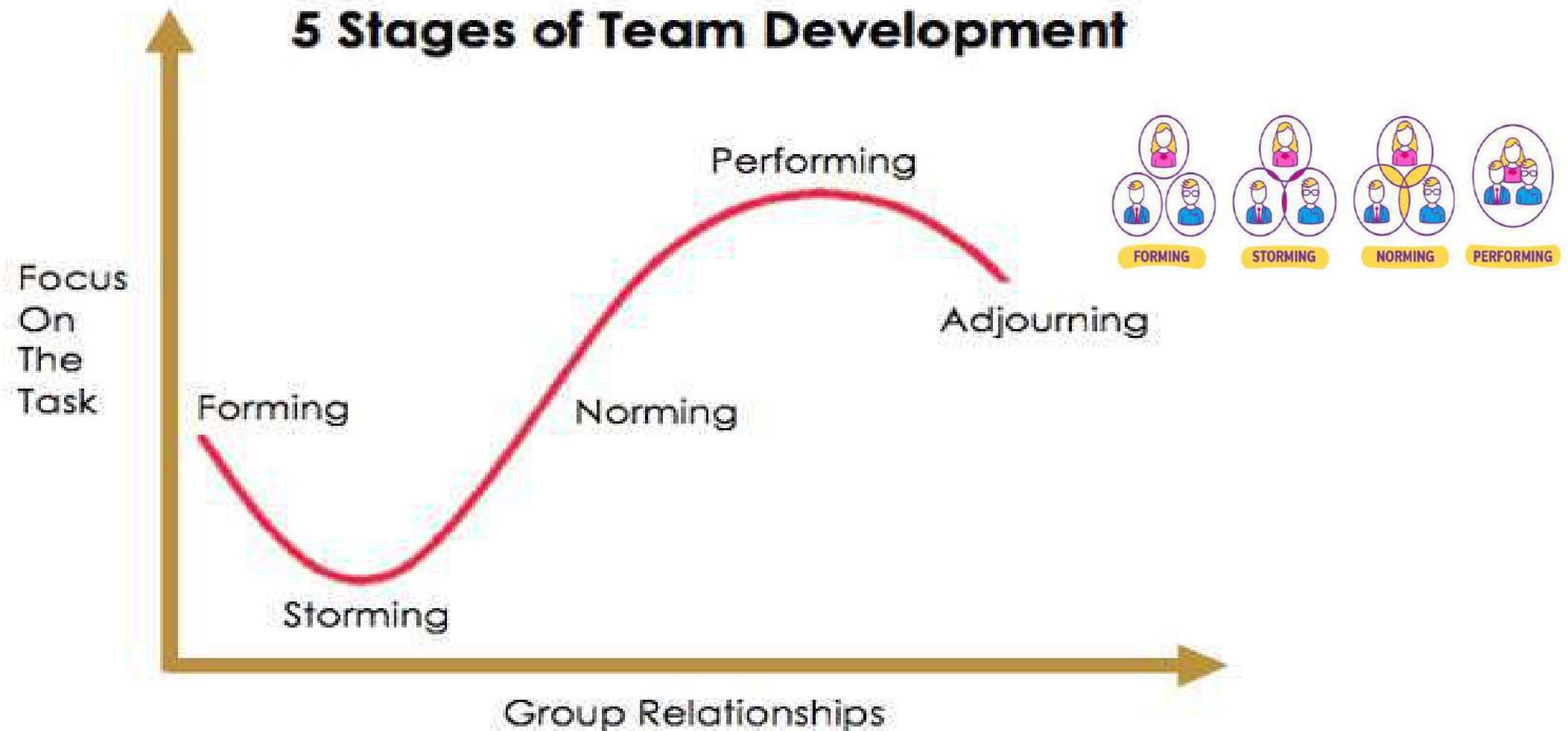
III ЕТАП



Брюс Такман, американський психолог, (1965 рік).

Розвиток команди поділяється на 5 етапів:

Формування, шторм, нормування, виконання та заключний етап (відстрочка).



# Етап 1: Формування — етапи розвитку команди

орієнтування у завданні і пошук оптимального способу його вирішення. Незріла команда.

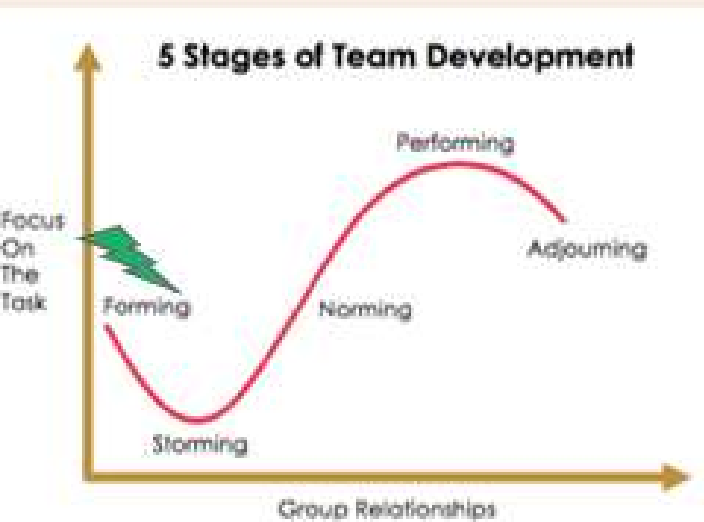
Учасники команди:

- Сильно залежать від керівництва та лідера.
- Погоджується та приймає командні цілі, отримані від керівництва.
- Перевіряє їх на собі: чи підходять вони для лідера та команди.

Лідер-керівник

Завдання лідера :

- Будьте готові відповісти на багато запитань про цілі, завдання та зовнішнє оточення команди.
- Допоможіть учасникам команди зрозуміти мету проекту та встановити конкретні цілі.
- Уніфікуйте загальні правила для забезпечення командної роботи.
- Спостерігайте та оцінюйте учасників команди і призначайте відповідні завдання.
- Мотивуйте, діліться, спілкуйтеся та допомагайте!



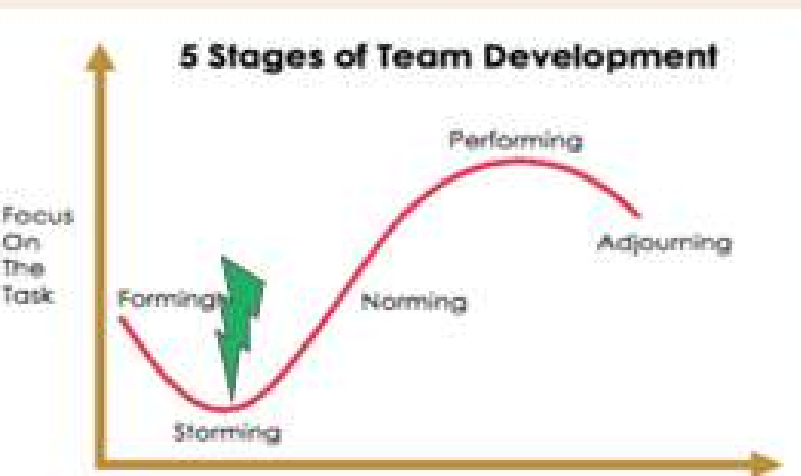
## Етап 2: Штурм – етапи розвитку команди

Учасники команди:

- Конфліктні ситуації.
- Важко прийти до рішень на основі консенсусу.
- Утворюються фракції, що призводить до боротьби за владу.

емоційні реакції на вимоги завдання.  
Роздроблена команда

Лідер-тренер



Завдання лідера :

- Заохочуйте учасників команди привнести унікальний погляд на проект, – всі матимуть ідеї, якими можна поділитися.
- Сприяйте розмовам під час зустрічей команди.
- Можливо, для досягнення прогресу доведеться піти на компроміс.

## Етап 3: Нормування — етапи розвитку команди

Згуртована команда.

Учасники команди:

- Більш рівно спілкуються один з одним.
- Починають працювати заради спільних цілей і мають сильніший ступінь відданості роботі.
- Конструктивна критика та сприятливі умови роботи.

Завдання лідера :

- Підтримка.
- Довіра.
- Контроль
- Авторитет.
- Сприяння розвитку та забезпечення можливостей.



## Етап 4: Виконання — етапи розвитку команди

Учасники команди:

Ефективна команда.

- Команда має високе усвідомлення стратегії та цілей.
- Команда має високий ступінь автономії, може зосередитися на власних цілях і приймати більшість рішень на основі критеріїв, узгоджених з лідером.
- Учасники команди піклуються один про одного та діляться наявними проблемами, стилем роботи чи робочим процесом.
- Учасники команди можуть звернутися до лідера по допомогу щодо особистого розвитку.

Завдання лідера :

- Підтримка.
- Делегування.
- Довіра.
- Контроль.



## Етап 5: Заключний етап – етапи розвитку команди

Розформована команда

Учасники команди:

- Стабільність команди.
- Тісні робочі стосунки.
- В кінці проекту – більшість учасників залишають команду чи переходять на інші посади.



Завдання лідера :

- Винагорода.
- Висновки.
- Саморозвиток.
- Реструктуризація.



### Питання для самоконтролю.

1. Основні етапи процесуальної схеми формування команди.
2. Стратегія та місія підприємства.
3. Основні дії, що відбуваються на другому етапі формування команди.
4. В якому випадку відбувається розпуск команди.
5. Основні задачі лідера на першому етапі – незрілої команди.
6. Дії лідера, що допомагають пройти етап штурму.
7. Характерні дії учасників команди на четвертому етапі.

### Завдання до теми 3.

Вам представлені результати опитування трьох команд.

Визначте, на якому етапі розвитку знаходяться команди, за результатами опитування.

Обґрунтуйте.

Наприклад: Команда номер 3 знаходиться на 3 етапі розвитку, та як рівень надання зворотного зв'язку в команді середній – 3 бали, ієрархія в команді присутня (оцінка її відсутності - 2 бали), учасники команди не завжди мають можливість розвивати та свої професійні навички і т.д.

		1	2	3	4	5
1	Всі члени команди: знають, для досягнення якої мети здійснюється проект; усвідомлюють важливість командного підходу; виконують конкретні функції і роблять максимум можливого, щоб домогтися результатів; володіють навичками «зворотного зв'язку» і своєчасно один одному його надають		+			
2	Команда не заснована на ієрархії, кожен член команди усвідомлює, що він – повноцінна одиниця і його внесок у загальну справу оцінюється відповідним чином			+		
3	При необхідності всі члени команди мають можливість навчатися і розвивати свої професійні якості	+				
4	Члени команди надають один одному необхідну підтримку і відчують відповідальність за результат роботи всієї команди			+		
5	Кожен член команди усвідомлює, що, досягаючи загальних цілей, він реалізовує і свої особисті цілі			+		
6	У всіх членів команди достатньо високий рівень мотивації		+			

### *Команда № 1*

### *Команда № 2*

		1	2	3	4	5
1	Всі члени команди: знають, для досягнення якої мети здійснюється проект; усвідомлюють важливість командного підходу; виконують конкретні функції і роблять максимум можливого, щоб домогтися результатів; володіють навичками «зворотного зв'язку» і своєчасно один одному його надають				+	
2	Команда не заснована на ієрархії, кожен член команди усвідомлює, що він – повноцінна одиниця і його внесок у загальну справу оцінюється відповідним чином					+
3	При необхідності всі члени команди мають можливість навчатися і розвивати свої професійні якості					+
4	Члени команди надають один одному необхідну підтримку і відчують відповідальність за результат роботи всієї команди					+
5	Кожен член команди усвідомлює, що, досягаючи загальних цілей, він реалізовує і свої особисті цілі				+	50
6	У всіх членів команди достатньо високий рівень мотивації					+



**Тема 4.**

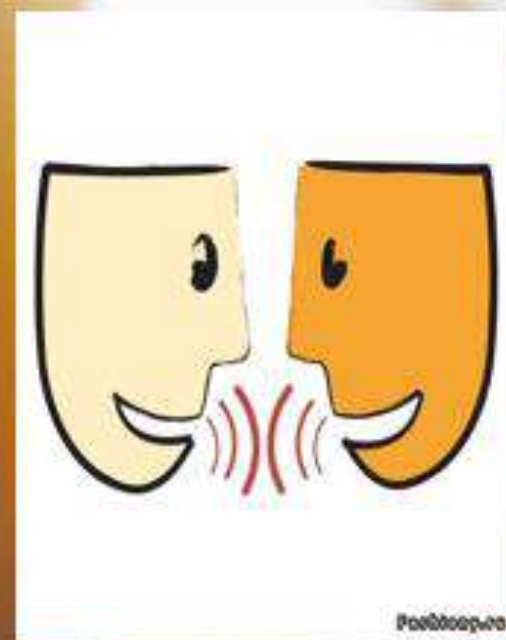
---

# **Комунікації в команді**

**Комунікація (лат. communicatio – повідомлення, передача) – процес обміну інформацією між двома або більше людьми.**

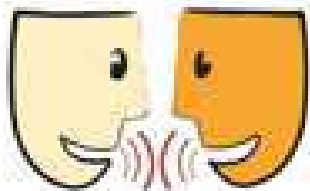
**Основна інформація комунікацій:**

- літери;
- слова;
- символи;
- міміка;
- звуки.



**Мета Комунікаційного процесу – розуміння, осмислення даної інформації!**

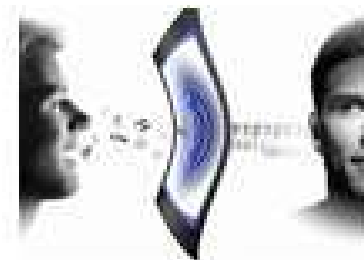
# Природа комунікацій



Комунікант

Комунікат

Бар'єри сприйняття інформації

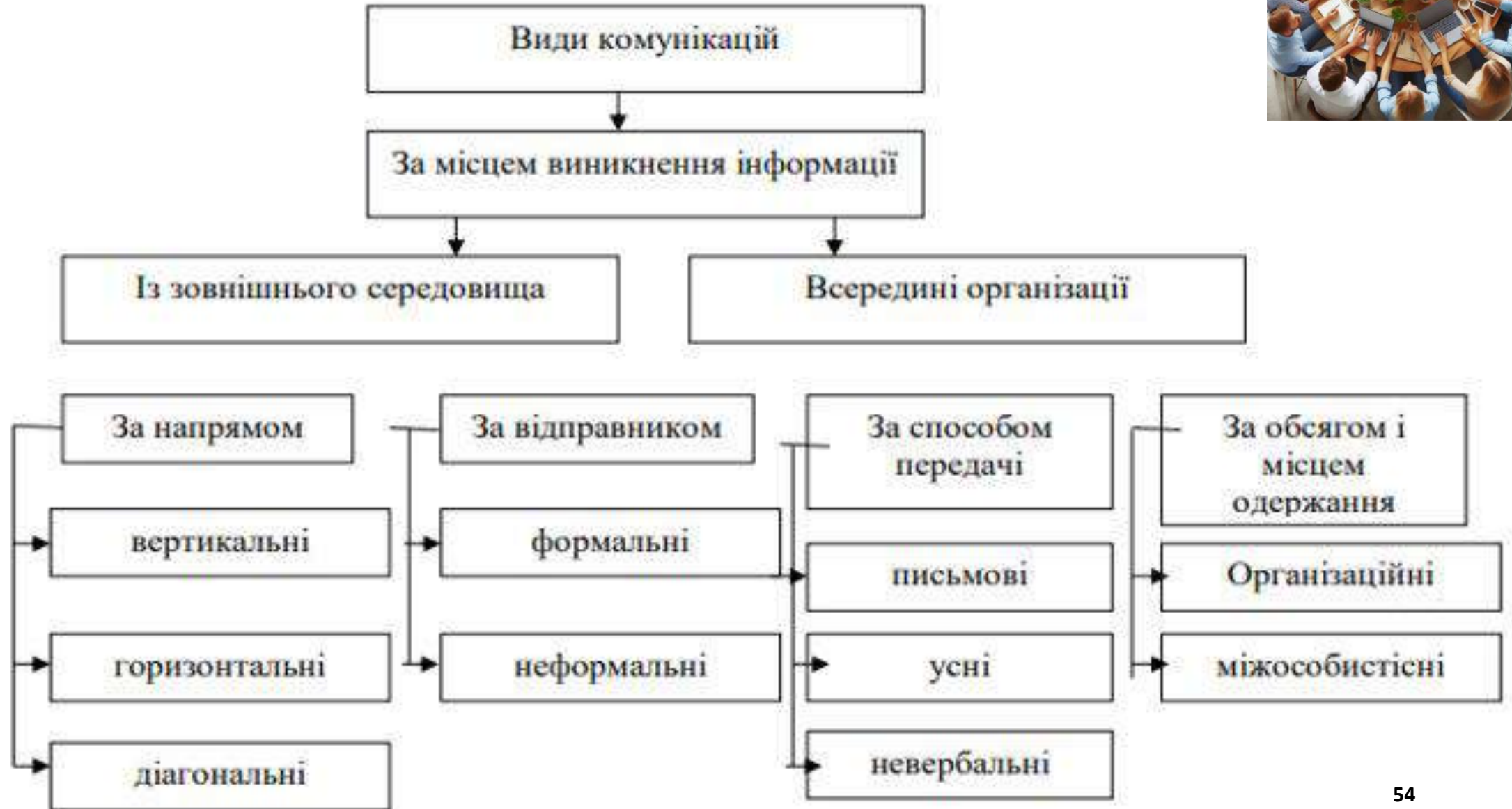


## Процес передачі інформації в системі комунікації



Результат – взаєморозуміння та зворотній зв'язок.

# Види комунікацій



**Внутрішня комунікація** — це не лише про формальні політики, стратегії, офіційні розсилки чи наради.

Це всі ваші взаємодії, включно з розмовами за кавою, спільним дозвіллям, гумором, підтримкою.

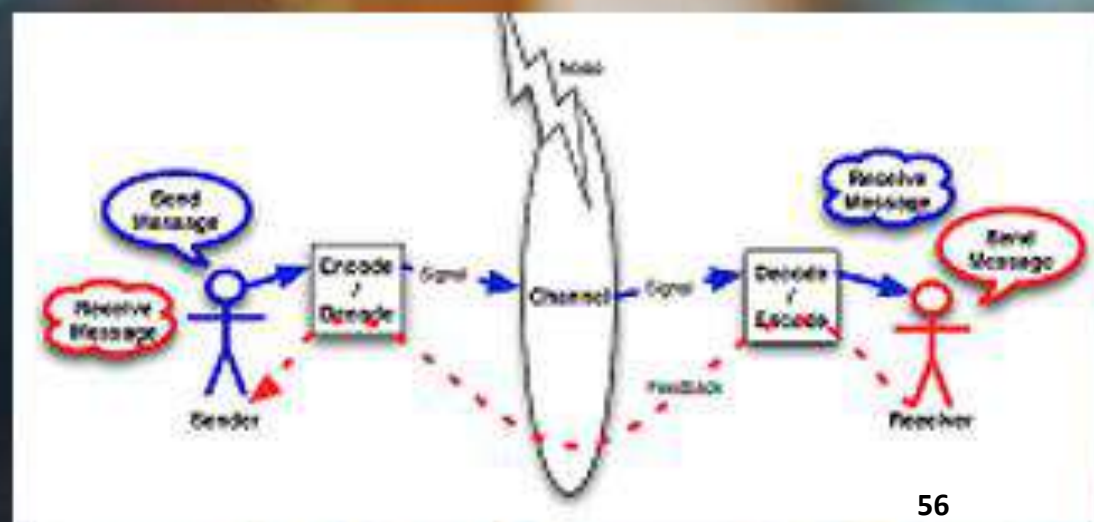
Це корпоративна культура та етика команди

Антрополог Робін Данбар наприкінці ХХ сторіччя з'ясував: людина здатна ефективно спілкуватися не більш як зі 150 особами. Така комунікація буде осмисленою і коректною.



**Комунікації в команді** – це нервова система організації, канали, якими передається інформація, життєво необхідна роботи Команди.

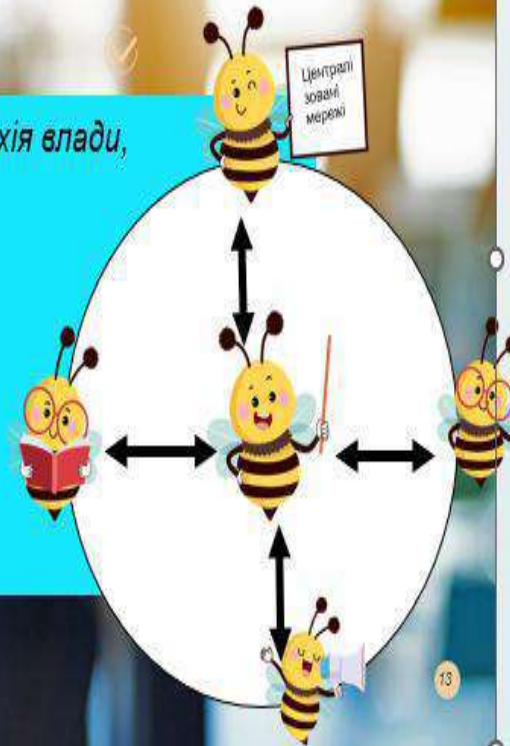
**Ефективні комунікації** доставляють потрібну для роботи інформацію у потрібне місце та найкоротші терміни, що допомагає будувати свій бізнес ефективно.



## Комунікаційні мережі

Централізована мережа

- **колесо** (формальна, централізована ієрархія влади, коли підлеглі контактують одне з одним через свого керівника);

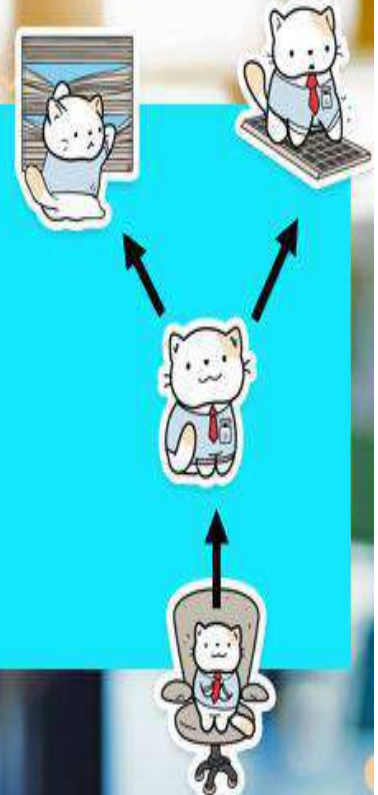


13

## Комунікаційні мережі

Централізовані мережі

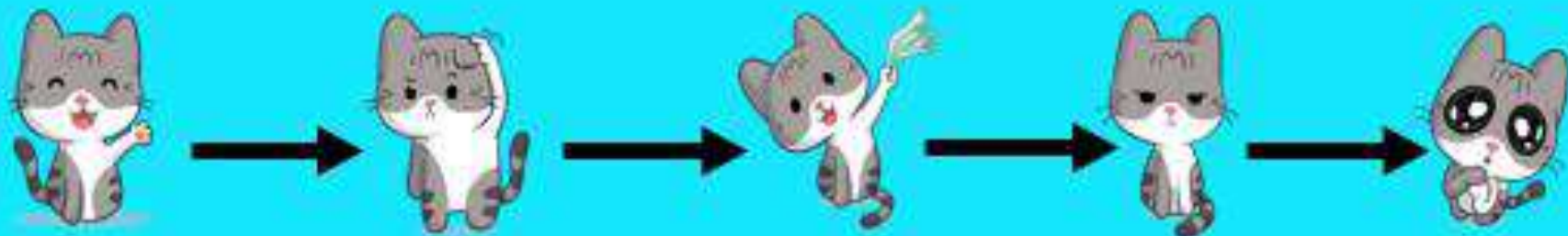
- **У-мережа** (менш централізована мережа ніж колесо; до лідера наближені дві особи, які можуть виконувати роль радників; використовується в лінійних структурах управління для вирішення простих питань)



# Комунікаційні мережі

Централізована мережа,  
але містить елементи  
децентралізації

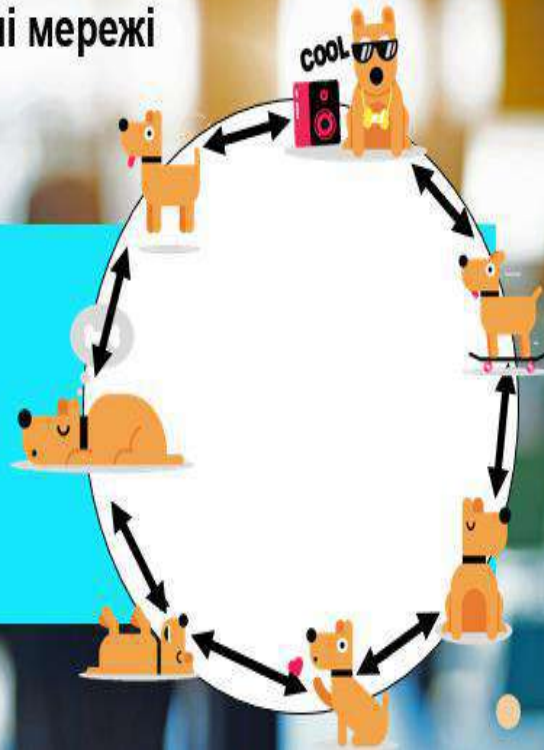
- ланцюг (служить інструментом неформальних комунікацій суб'єктів одного рівня);



Децентралізована мережа

## Комунікаційні мережі

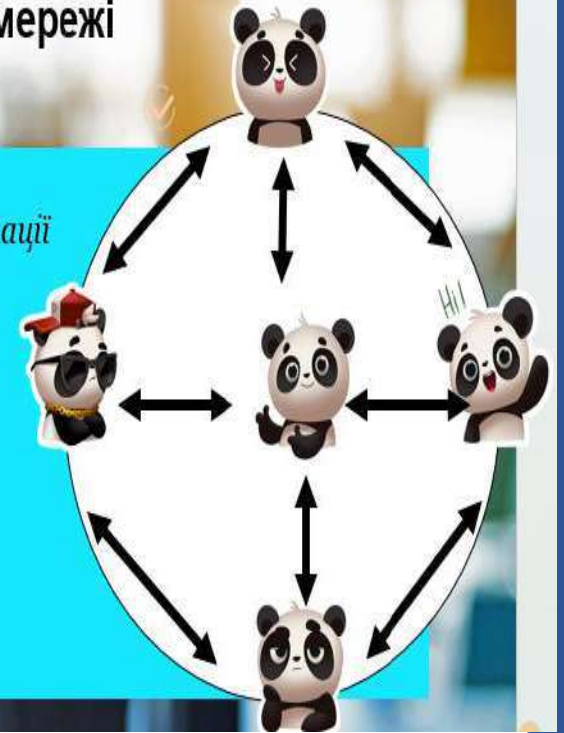
- **коло** (учасники команди можуть контактувати лише з тими, хто розташований поруч із ними);



Децентралізована мережа

## Комунікаційні мережі

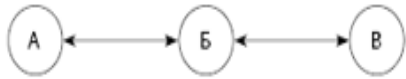
- **складне коло** (прямий доступ до інформації всіх учасників команди; всі беруть однакову участь в обговоренні; командний лідер не має надмірної влади; використовується при демократичному стилі управління)



# Комунікаційна мережа – система фіксованих зв'язків

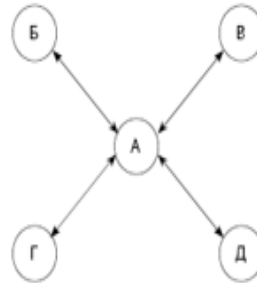
## Відкриті

Формальні зв'язки



Комунікаційна мережа типу «Ланцюг», «Змія», властива забюрократизованим організаціям, в яких можливі тільки формальні стосунки між співробітниками і керівниками

дисципліна і порядок



стабільність

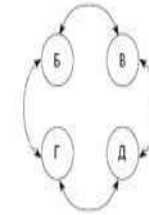
«Зірка»

не сприяють творчості і спільному командному вирішенню складних завдань

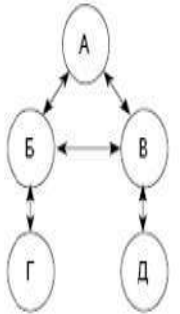
інформаційне навантаження на керівника

# між учасниками комунікації

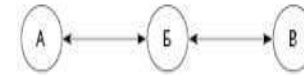
замкнуті



комбіновані

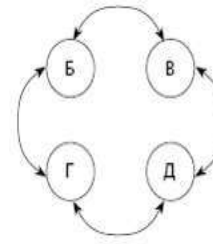


відкриті



Закриті

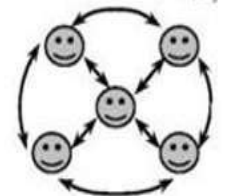
неформальні та напівформальні зв'язки



«Коло»

стимулює прояви творчості

рух



«Рівноправна»

# Як налаштувати ефективні комунікації в команді

## 1. Крок перший

Уточніть ролі та межі відповідальності. Важливо, щоб працівники знали свої ролі і завдання, розуміли, до якого моменту відповідальні і чи можуть ухвалювати рішення. Використовуйте для цього матрицю команди.

## 2. Проведіть зустріч або онлайн-збори – 10-40 хв.

Тут є кілька складових. Попросіть співробітників заповнити матрицю за себе. Порівняйте результати заповнення, обговоріть з командою і зробіть висновки.

Створіть єдиний документ-бачення, закріпіть на стенді чи онлайн-дошці.

Зробіть так, щоб працівники знали про цей документ і користувалися ним.

Підготуйте таким чином перелік завдань на тиждень чи місяць.

Матриця команди

Учасники команди	Посада/ роль	Задача 1 опис і виконання	Задача 2 опис і критерій виконання
Ім'я			
Ім'я			
Ім'я			
Ім'я			
Ім'я			

# Як налаштувати комунікацію в команді

## 3. Створіть інструкцію (чек-лист) для кожного співробітника.

Це дуже допомагає командам, малим бізнесам.

Чек-лист допоможе орієнтуватися учаснику команди, що від нього вимагають, а керівнику – оцінювати його роботу.

## Перевірочний листок (чек-лист)

### ПЕРЕВІРОЧНИЙ ЛИСТОК ДЛЯ БАРИСТА

- ЗОВНІШНІЙ ВИГЛЯД ЗА ВИМОГАМИ  
РОБОЧЕ МІСЦЕ ПІДГОТОВАНО
- ВСТАНОВЛЕННЯ КОНТАКТУ З ГОСТЕМ,  
ПОСЛАД, ПОСМІШКА, ПРИВІТАННЯ
- З'ЯСОВАНО ЗАБИТІ І ВИМОГИ ГОСТЯ
- ЗАБЕЗПЕЧЕНО СУПУТНІ ТОВАРИ
- НАПІЇ ПРІГОТОВАНО ВПРОВОДЖ 2-5  
ХВИЛИН
- ГОСТЯ РОЗРАХОВАНО ЗРІЧНОМ ДЛ  
НЬОГО СПОСБІМ
- ВИСЛОВЛЕНО ПОДЬКУ ЗА ПОКУПКУ



#### 4. Встановлюйте основні правила комунікацій в команді

У кожній команді повинні бути правила взаємодії між її учасниками та правила робочого розпорядку. Наприклад, хорошим тоном буде повідомляти колег, якщо хтось затримується або йде раніше; у разі лікарняного – передавати свої завдання іншому співробітнику; якщо на термінове завдання не вистачає часу або виникають складнощі у виконанні – звертатися до колег за допомогою.

#### 5. Швидко реагуйте на звернення колег

Потрібно завжди намагатися якомога швидше відповідати колегам особисто, в робочих чатах та інших засобах комунікації. Це сприяє швидкому вирішенню питань, проблем, що виникли, а також показує повагу до колег і дозволяє мінімізувати кількість помилок в роботі.



Питання для самоконтролю.

1. Сутність і мета комунікаційного процесу.
2. Види комунікацій.
3. Централізовані комунікаційні мережі: особливості, недоліки, переваги.
4. Децентралізовані комунікаційні мережі: особливості, недоліки, переваги.
5. Закриті та відкриті комунікаційні мережі.
6. Принципи налаштування ефективних комунікацій в команді.
7. Матриця команди.



Завдання до теми 4.

Заповніть таблицю (висока, середня, низька) та зобразіть схематично зазначені схеми комунікаційних мереж.

<b>Критерій</b> <b>Тип мережі</b>	<b>1.Ланцюг</b>	<b>2.Колесо</b>	<b>3.Коло</b>	<b>4.Ланцюг X</b>
Швидкість				
Точність				
Задоволеність учасників команди				

**Визначальною характеристикою лідерства є здатність доносити до людей їхню цінність та потенціал настільки переконливо, що вони дійсно починають бачити її у собі.**

Стівен Кові (Stephen Covey)



# Тема 5

## Лідер. Особливості лідерства в команді



ЛІДЕР  
ЛІДЕР?  
ЛІДЕР ....  
ЛІДЕР !!!



Якості лідера:

Якості, що заважають  
бути лідером:



Слова лідер («leader») і лідерство («leadership») походять від англосаксонського кореня «lead» – «шлях», («*leaden*» - «подорожувати», «йти»).

Перебуваючи у морських плаваннях, англосакси використовували цю назву для визначення курсу судна в морі. Таким чином, лідерами називались люди (або кораблі), які вказували шлях.

Лідерство в групі - це положення (статус) певної особистості, яке характеризується здатністю впливати на інших людей, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

# ТЕОРІЇ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА

варіації

## Теорії особистісних якостей (теорія рис)

*лідер володіє певним набором стійких і незмінних якостей, які передаються найчастіше генетично*

## Поведінкова теорія (біхевіористична)

*конкретні дії (поведінка) робить людину лідером*

## Ситуативний підхід

*існує 12 ситуаційних факторів (соціум, вік, психологічний клімат і т.п.), що здійснюють вплив на становлення лідера*



## Гуманістичний підхід

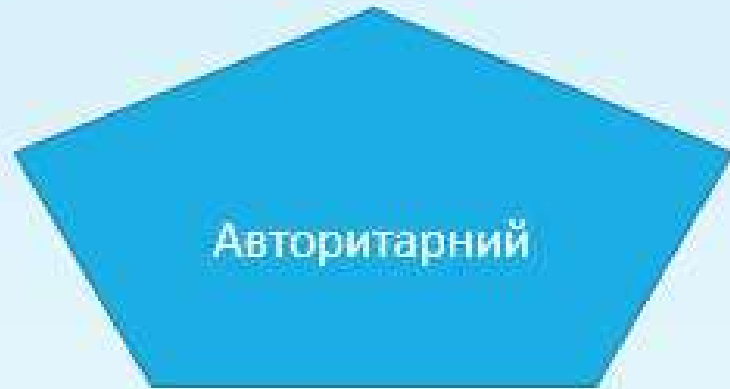
*лідер розглядається як особа зосереджена на послідовниках, а також як творець нових шляхів і способів, першовідкривач, новатор.*

спільне бачення  
майбутнього

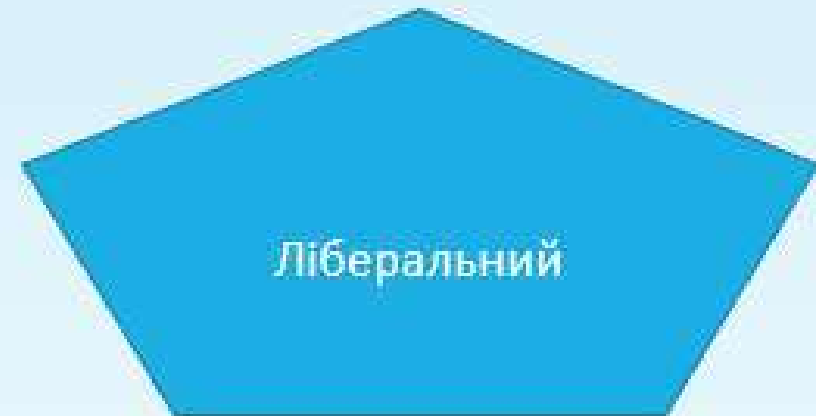
**Лідерство необхідне для того, щоб перетворити групу людей в команду, в силу, що представляє стійку конкурентну перевагу.**

бажання досягти поставлених сміливих цілей

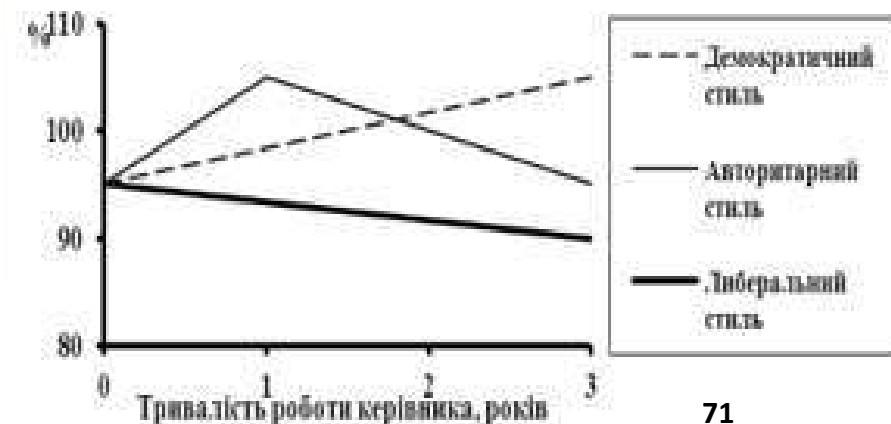
спільні завдання



Стилі управління



Стиль лідерства – система способів та прийомів впливу на послідовників. (К.Левін)



Керівник  
одноособово  
вирішує всі  
питання



Гіпертрофована власна оцінка

Наказує,  
розпоряджається,  
керує

Формальний стиль спілкування

Бере на себе  
відповідальність чи  
перекладає на конкретного  
виконавця

Характер відносини з  
підлеглими залежить  
від настрою

## Авторитарний

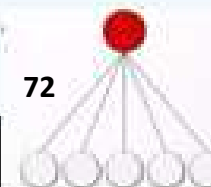
Надає перевагу чіткій дисципліні

Повністю придушує ініціативу

Побоюється кваліфікованих  
працівників та аналізуючих  
працівників, намагається їх уникнути



Покарання – основний метод  
впливу,  
похвала – для обраних



Перед прийняттям рішень радиться з колективом чи приймає колективне рішення



Постійно навчається, враховує критику, сприяє навчанню персоналу

Пропонує, затверджує запропоноване підлеглими

Підбирає ділових, грамотних працівників з широким кругозором

Дружній, залюбки спілкується

Розподіляє відповідальність разом із повноваженнями і завданнями

## Демократичний

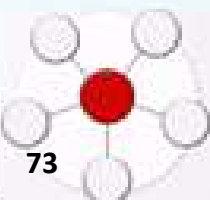
Ставлення до колег рівне, дружній стиль поведінки з високим ступенем самоконтролю

Розумна дисципліна, диференційований підхід до підлеглих

Підтримує ініціативу і використовує у справах



Постійно використовує різні стимули



Чекає наказів від вищого керівництва, підкоряється рішенню працівників



Поповнює свої знання, підтримує цю рису у підлеглих

Просить, переконує

Боїться спілкування, припускає фамільярні відносини

Віддає ініціативу в руки підлеглих

**Ліберальний**

М'який, іноді наївний

Знімає з себе відповідальність

Вимагає формальної дисципліни, часто не вміючи її забезпечити

Підбором кадрів не займається

Використовує похвалу частіше, ніж покарання



**Формальні лідери** – це люди, яких члени організації вибирають чи призначають на яку-небудь формальну посаду. Вони пов'язані з офіційною організацією і представляють всю групу цілому, або всю організацію, захищаючи їх інтереси.

**Неформальні лідери** – це люди, авторитетні в групі.

Вони можуть бути:

*вожаками* (ватажками) – найавторитетніші з даром переконання й навіювання;

*лідерами* (у вузькому значенні) – менш авторитетними, ніж вожаки, можуть поширювати свій вплив лише на частину групи, спонукаючи

до дій не лише навіюванням й переконанням, а й особистим прикладом;

*ситуативними лідерами* – володіють особистісними якостями, які мають значення лише за певних обставин.

**Соціометричний лідер** – це сходження в одній особі формального й неформального лідера.

Повноваження   Влада   Вплив



Лідерство в команді – це положення (статус) певної особистості, яке характеризується здатністю впливати на інших людей, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

## Команда: Лідер -

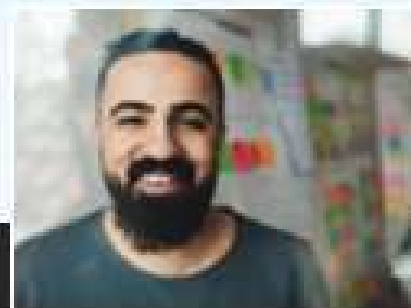
---

- «один серед нас» – сприймається як «перший серед рівних».

- «кращий серед нас» – виділяється з-поміж інших своїми якостями і є зразком для наслідування.

- «хороша людина» – сприймається й цінується як реальне втілення кращих моральних якостей.

- «служитель» – прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників і групи в цілому, орієнтується на їх думку і діє від їх імені.



# Команда: Лідер -

---

## **інституційний лідер -**

захищає цінності, цілі, норми, правила команди, відповідає за вирішення соціальних задач, поставлених перед Командою адміністрацією.

## **міжособистісний лідер -**

пов'язаний більше з людьми й гармонізацією відносин в групі, ніж із завданнями групи.

Американський соціолог Ф.Сензнік

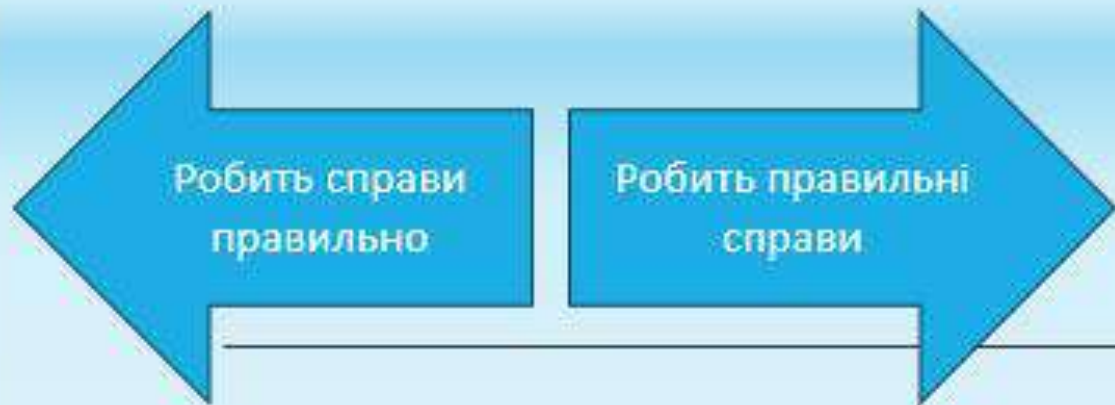


# Команда: Лідер -

---

1. **Пробне лідерство**, яке виникає на початку діяльності групи. Сприйняття чи відмова групи підкорятися пробному лідерові визначає його успішність.
2. **Успішне лідерство** – коли група йде за лідером і підтримує визначений ним курс.
3. **Ефективне лідерство** – лідер залучає групу до взаємодії й сприяє груповому вирішенню завдань.





Керівник

стабільність

контроль

конкуренція

Лідер

зміни, гнучкість

довіра,  
делегування

Співробітництво



Дж. Коллінз  
«Від хорошого до  
визначного».  
**Лідер п'ятого рівня.**

1. Мистецтво бути рівним — здатність встановлювати і підтримувати систему відносин з рівними собі людьми.
2. Мистецтво бути лідером.
3. Мистецтво розв'язувати конфлікти.
4. Мистецтво опрацьовувати інформацію.
5. Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення.
6. Мистецтво раціонально розподіляти ресурси в організації.
7. Дар керівника-підприємця — здатність іти на ризик і на впровадження нововведень у своїй організації.
8. Мистецтво самоаналізу — вміння бачити те, який вплив справляє лідер на організацію.



«Шлях до лідерства – це не індивідуальна стежка, якою людина має пройти усамітнено, а широка дорога, яка існує тільки у просторі взаємовідносин з іншими людьми»

→ Learn more about the state of connection in the workplace. Get access to the BetterUp Insights Report.

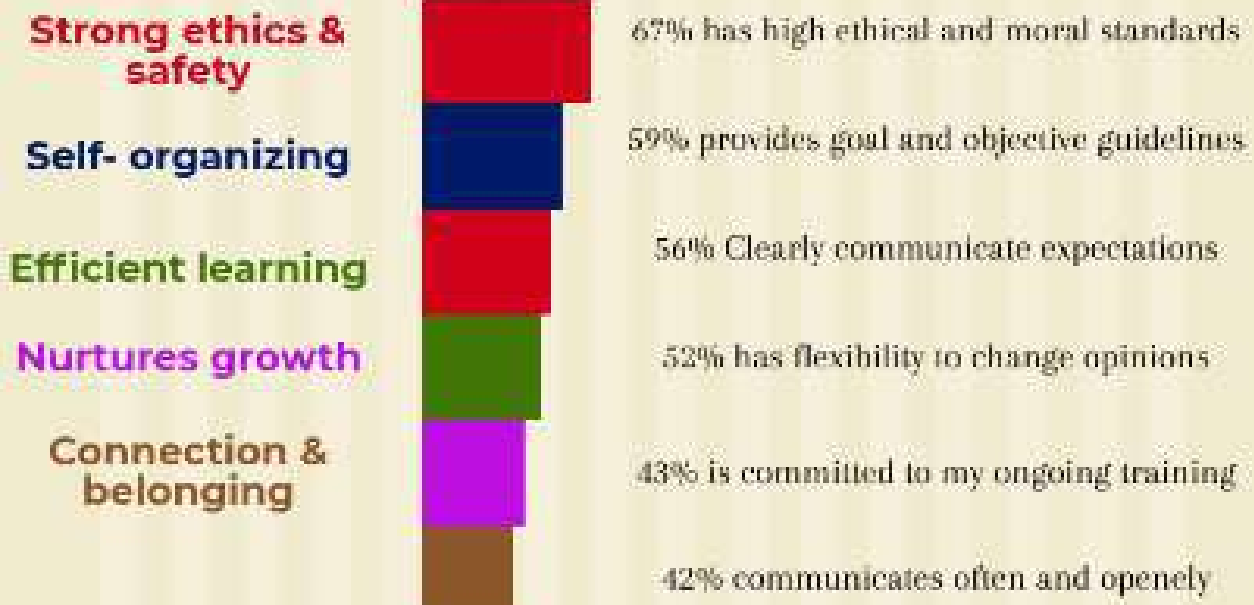
Зрозумійте себе краще:  
**Великий 5 Тест особистості**

Дізнайтеся, як використовувати свої природні сильні сторони, щоб визначити свої наступні кроки та швидше досягти своїх цілей.

[Пройдіть 5-хвилинний тест](#)

Це почалося з опору інженерів і міленіалів

<https://www.betterup.com/blog/project-oxygen>





### Питання для самоконтролю.

1. Лідер. Лідер в групі.
2. Теорії формування лідерства.
3. Авторитарний стиль управління: особливості, переваги, недоліки.
4. Демократичний стиль управління: особливості, переваги, недоліки.
5. Ліберальний стиль управління: особливості, переваги, недоліки.
6. Формальний, неформальний, соціометричний лідер.
7. Лідер чи керівник.

### Завдання до теми 5.

#### **Ситуація:**

Адміністратор вже вкотре просить офіціанта залишитися на додаткову зміну через те, що частина персоналу хворіє. Офіціант не може залишитися, бо в нього накопичилося багато різних справ. Адміністратор натякає на проблеми через відмову.

Заповніть карту конфлікту, та запропонуйте вирішення даної ситуації, або варіанти його уникнення.

УЧАСНИК 1	
Хто: _____	
Інтереси _____	
Побоювання _____	
УЧАСНИК 2	УЧАСНИК 2
Хто: _____	Хто: _____
Інтереси _____	Інтереси _____
Побоювання _____	Побоювання _____
<b>ПРОБЛЕМА</b>	
УЧАСНИК 4	
Хто: _____	
Інтереси _____	
Побоювання _____	



# Тема 6. Управління конфліктами в процесі командоутворення

Намалюйте конфлікт:

**Конфлікт – це модель поведінки з особливим розподілом ролей, послідовністю подій, мотивацією і формами відстоювання інтересів.**



**МЕТА КОНФЛІКТУ:**

**ДОСЯГНЕННЯ ВЛАСНИХ  
ІНТЕРЕСІВ ЗА РАХУНОК  
ІНШИХ**



## НЕВМІННЯ КЕРУВАТИ СВОЇМИ ЕМОЦІЯМИ



Свідоме прагнення образити одне одного



Прагнення домінувати



Неприйняття чужої думки



Непорозуміння:  
матеріальні та інші.



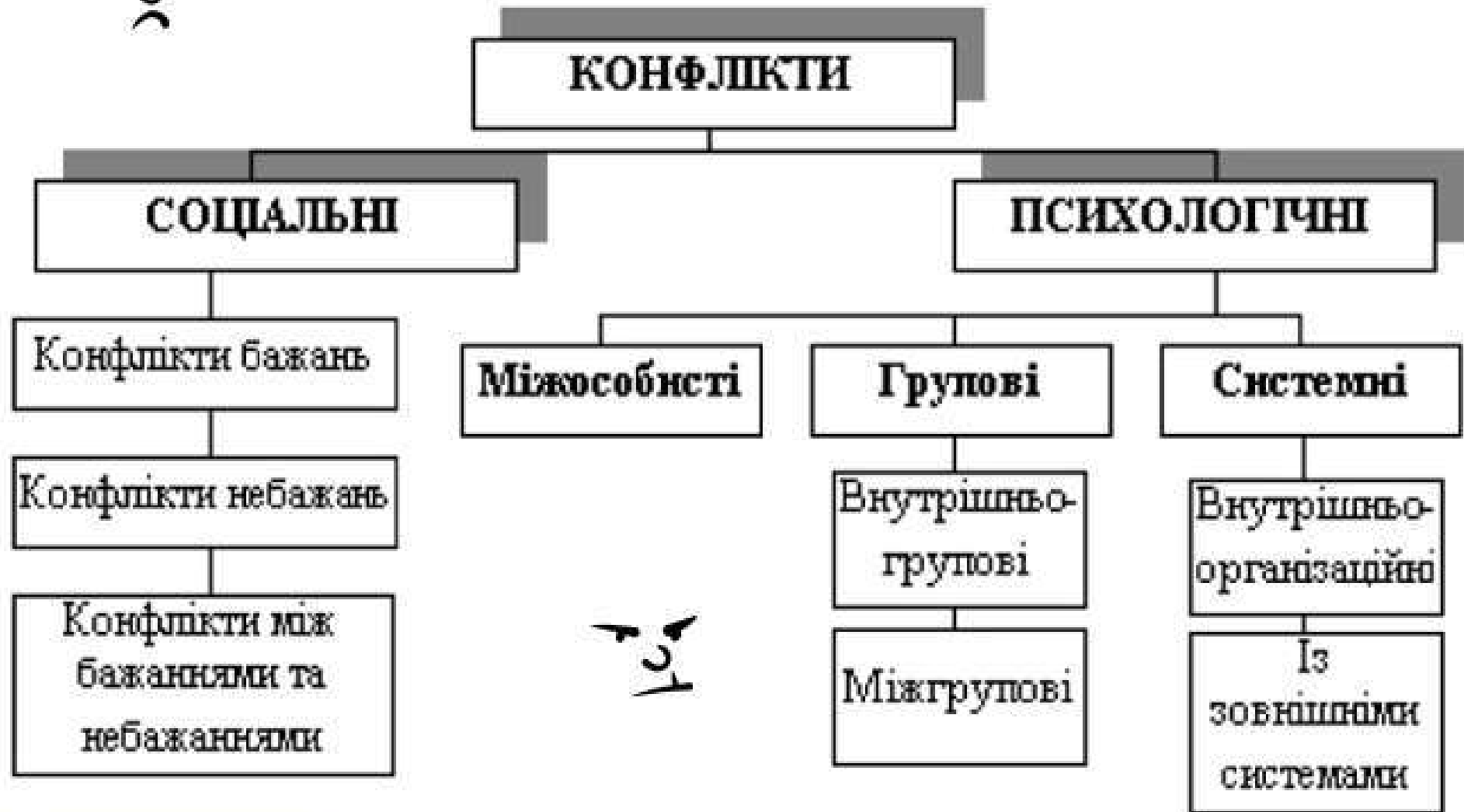
Нехтування правами (почуттями і т.п.)  
іншої людини



Невміння слухати інших

## ПРИЧИНИ КОНФЛІКТУ

# ТИПИ КОНФЛІКТІВ



## Види КОНФЛІКТІВ:

- конфлікти ролей - зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або декількома людьми (групами);

- конфлікти бажань - зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини або зіткнення свідомостей декількох людей (груп) з приводу того самого бажання;

- конфлікти норм поведінки - зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду при взаємодії та спілкуванні людей (груп);

конфлікт розподілу – несправедливий розподіл ресурсів, брак визнання;

конфлікти: цілей, стосунків, суджень.

Як розрізнити? ...



КОНФЛІКТ ЗАДАЧ:  
**ЩО** будемо робити?

КОНФЛІКТ ПРОЦЕСІВ:  
**ЯК** ми будемо це робити?

КОНФЛІКТ СТАТУСІВ:  
**ХТО** має за це відповідати?

КОНФЛІКТ СТОСУНКІВ:  
Коли будь-що з цього стає **ОСОБИСТИМ**.



## Альтернативний погляд

- Причина – порушники (спокою, режиму і т.п.)
- Необхідно уникати.
- Потрібно погасити.



## Сучасний погляд

- Неможливо уникнути.
  - Природній процес змін.
    - Часто, – вигідний
- Ним можливо і необхідно управляти.

### Конфлікт може бути негативним, якщо він:

- відриває людей від розв'язання важливих питань;
- викликає почуття невдоволеності в колективі;
- веде до особистісної або групової ізоляції, а також протидіє порозумінню.

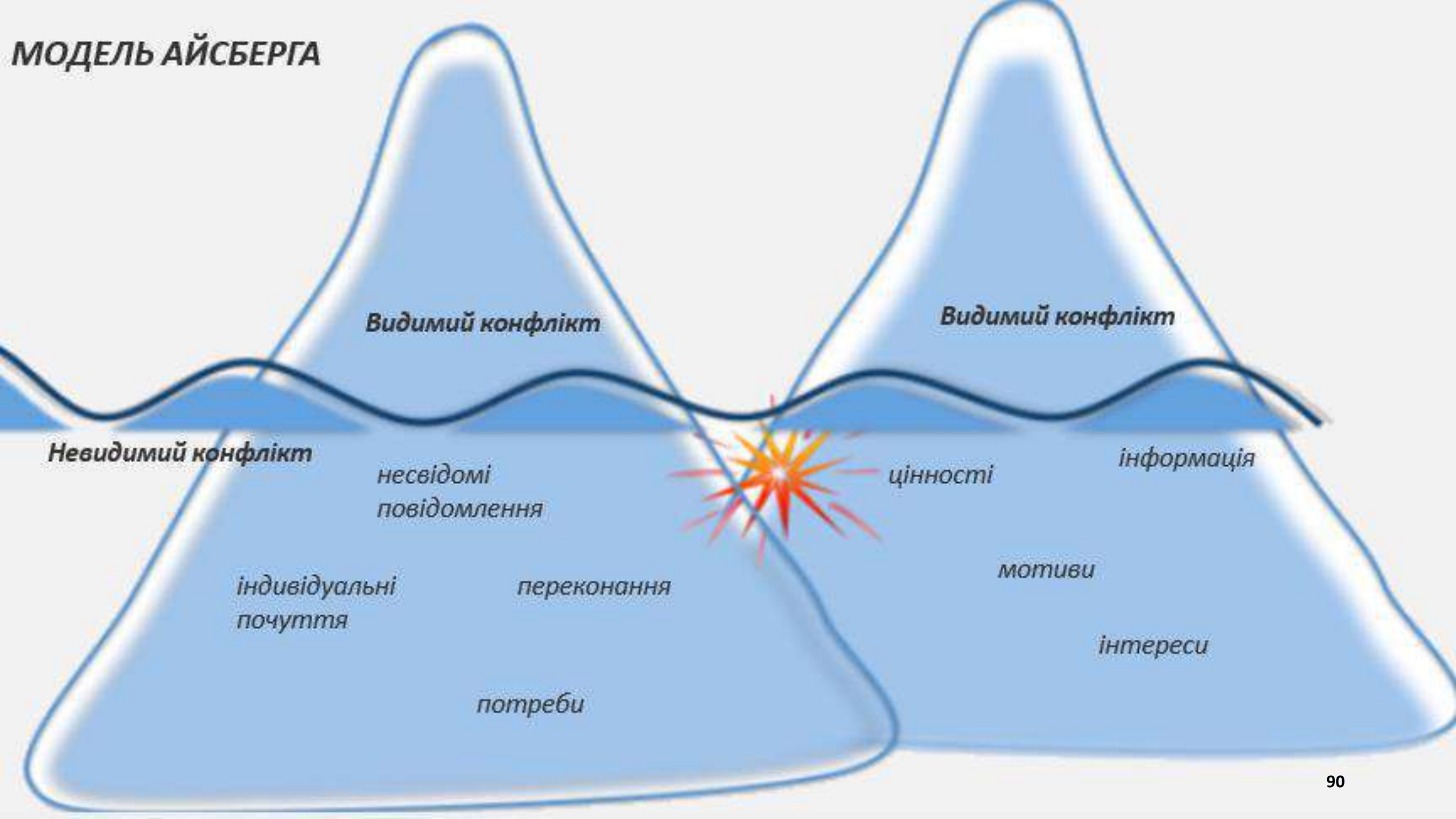


### Конфлікт може бути позитивним, якщо він:

- є основою для початку дискусії з обговорення того чи іншого питання;
- сприяє розв'язанню того чи іншого питання;
- покращує стосунки між людьми;
- дає змогу зняти напруженість;
- дає змогу працівникам повніше розкрити свої можливості.



# МОДЕЛЬ АЙСБЕРГА



# ОЗНАКИ РАНЬОГО ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТУ

## вербальні

часті протиріччя

переривання, роз'яснення

нищівна критика

нешанобливі (цинічні) коментарі

чутки, перебільшення проблем

розбіжності

громадський осуд

## невербальні

різкий (ворожий) тон спілкування

невиконання задач

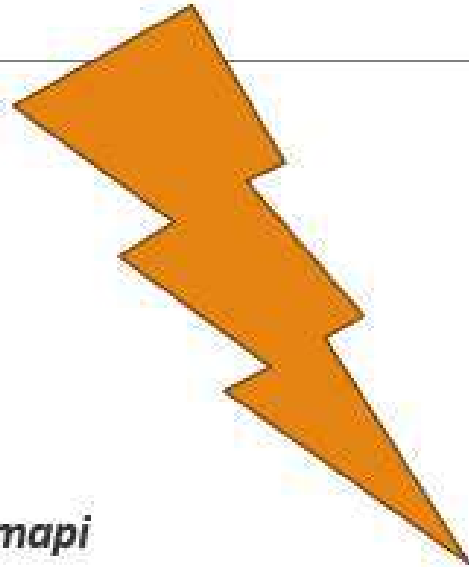
запізнення

уникнення контакту

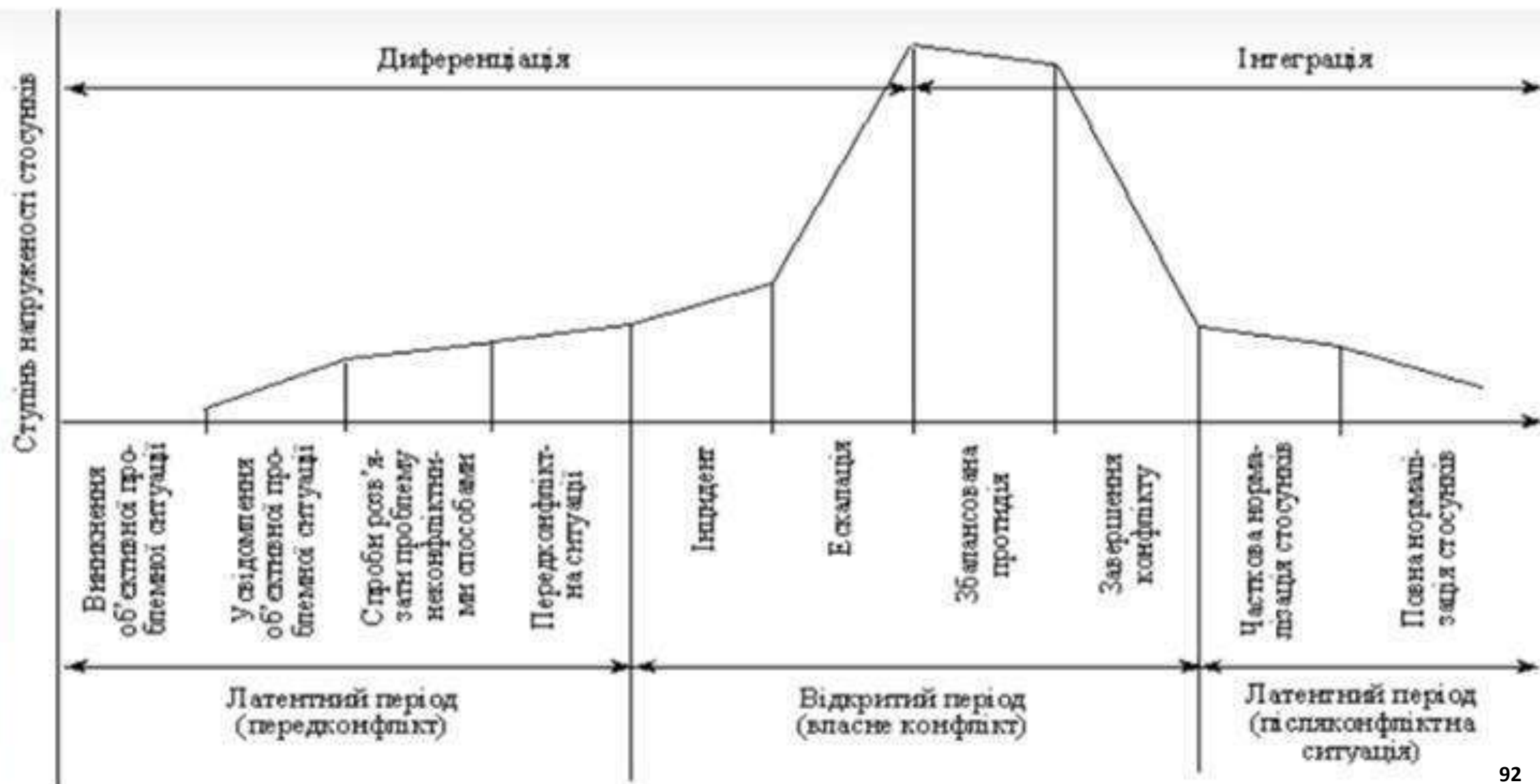
оборонна позиція

напружена міміка

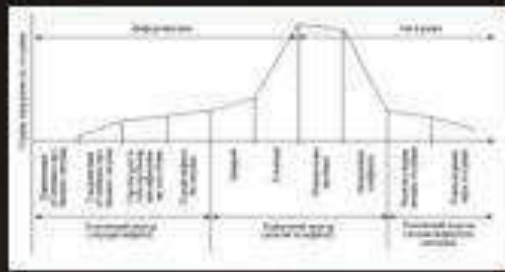
людина хмуриться, закриває очі і т.п.



## Стадії розвитку соціального конфлікту: три основні фази



# Взаємозв'язок стадії конфлікту та можливостей його вирішення (%)



## ВПЛИВ КОНФЛІКТУ



### Для команди:

- порушення міжособистісних стосунків
- погіршення соціально-психологічного клімату команди
- спад ефективності команди
- загроза появи недовіри
- зниження згуртованості команди

### Для особистості:

- зниження індивідуальної ефективності
- відчуття образи, приниження і т.п.
- пасивність
- погіршення здоров'я



### Для команди:

- зняття напруги в команді
- стимуляція соціальних процесів
- згуртованість команди
- усунення протиріч
- досягнення балансу сили, влади, соціального контролю

### Для особистості:

- пізнання інших учасників команди
- послаблення напруги
- стимуляція активності
- підвищення авторитетності
- розвиток особистості

# Двомірна модель стратегій поведінки в конфлікті

орієнтація на власні інтереси

суперництво  
(конкуренція)

співпраця

компроміс

уникнення  
(бездіяльність)

пристосування  
(поступливість)

**Алгоритм  
розв'язання  
конфліктної  
ситуації**

**КОНФЛІКТ**

**ОБМЕЖЕННЯ КІЛЬКОСТІ  
УЧАСНИКІВ**

**ВИВЧЕННЯ, АНАЛІЗ ПРИЧИН КОНФЛІКТУ**

**РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТУ**

поступитися



# конфлікт

Алгоритм розв'язання конфліктної ситуації

ВАЖЛИВИЙ

Так

Ні

Можна обрати стратегію

Можна уникнути

Так

Ні

Так

Ні

уникнути

уникнути

поступитися

можемо вирішити конструктивно

Так

Ні

Цілі взаємовиключні

суперництво

Так

Ні

компроміс

співробітництво



## Медіація як ефективний вихід з конфлікту

---

Наявність медіатора

Рівновіддаленість  
медіатора щодо усіх  
сторін

Власна  
відповідальність  
кожного учасника  
конфлікту

Орієнтація на  
конкретний випадок і  
проблему (заборона  
шаблонних рішень)

Відкритість  
результатів до  
обговорення

Залучення всіх  
конфліктуючих сторін  
до переговорів

Пам'ятайте, що в конфлікті в людині панує не розум, а емоції

«Якби ви були на моєму місці, що б ви зробили?»

Не перебільшуйте свої сильні сторони і не показуйте ознак переваги своєму співрозмовнику



### Крок 1. Прискіпливо розгляньте ситуацію, що склалася

*Відтермінована реакція — це ризик поглиблення ситуації та її виходу поза межі контролю.*

### Крок 2. Оцініть рівень впливу конфлікту на робочий процес

*Правильно оцінити проблему і коректно побудувати шлях до її вирішення.*

### Крок 3. Прозоро й відкрито комунікуйте з усіма учасниками конфлікту

*Коли люди беруть участь у конструктивному вирішенні конфлікту, вони більше залучаються до роботи.*

### Крок 4. Уточнюйте позицію кожного з членів команди

*Для 25% респондентів важливо, щоб на роботі вони могли вільно висловлювати свої думки та відчували справедливе ставлення.*

### Крок 5. Щиро співпрацюйте з усіма учасниками конфлікту

*Компанії, в яких команди бачать вплив власних результатів, вдвічі частіше досягають фінансових цілей або ж перевищують їх, втричі частіше демонструють високу продуктивність, в 6 разів частіше проявляють новаторство і гнучкість та у 8 разів частіше досягають кращих результатів в бізнесі.*



Питання для самоконтролю.

1. Конфлікт та його мета.
2. Причини конфлікту.
3. Типи та види конфліктів.
4. Сутність моделі Айсберг.
5. Стадії розвитку соціального конфлікту.
6. Вербальні та невербальні ознаки конфлікту.
7. Моделі та алгоритм розв'язання конфліктної ситуації.

Завдання до теми 6.

**Ситуація:**

Адміністратор вже вкотре просить офіціанта залишитися на додаткову зміну через те, що частина персоналу хворіє. Офіціант не може залишитися, бо в нього накопичилося багато різних справ. Адміністратор натякає на проблеми через відмову.

Заповніть карту конфлікту, та запропонуйте вирішення даної ситуації, або варіанти його уникнення.

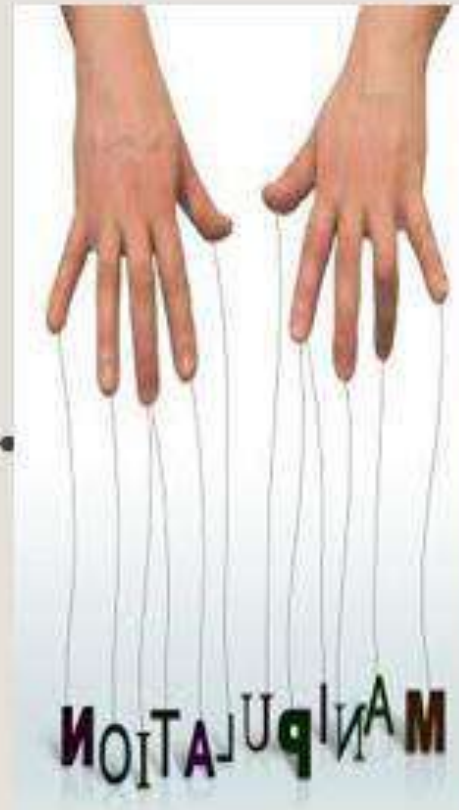
The diagram is a square with a central rectangle labeled "ПРОБЛЕМА". Four trapezoidal shapes extend from the corners of the central rectangle towards the corners of the outer square. Each trapezoid is labeled "УЧАСНИК 1" (top), "УЧАСНИК 2" (left), "УЧАСНИК 2" (right), and "УЧАСНИК 4" (bottom). Each participant section contains three lines of text: "Хто: \_\_\_\_\_", "Інтереси \_\_\_\_\_", and "Побоювання \_\_\_\_\_".

# МАНІПУЛЯЦІЇ ТА ЇХНЯ СУТНІСТЬ

## ТЕМА 7

*«Ти маєш стати мені рідною матір'ю, - заявив Карлсон. - Ти запитаєш, чи не хочу я чого-небудь, і я відповім, що мені нічого не потрібно. Анічогісінько, крім величезного торта, декількох коробок печива, гори шоколаду і великого-превеликого мішка цукерок».*

*Астрід Ліндгрен, «Карлсон, який живе на даху».*



# Чи є маніпуляції неминучими та корисними?

ВИ – УМІЛИЙ МАНІПУЛЯТОР?

ВАМИ МАНІПУЛЮЮТЬ?

ПОТРІБНО МАНІПУЛЮВАТИ?

ЦЕ ПОГАНО?

КИМ МОЖНА МАНІПУЛЮВАТИ?



[https://bilyayivka.city/  
tests/16638/test-gra-  
a-vi-vpiznaete-  
fejkovu-novinu-](https://bilyayivka.city/tests/16638/test-gra-a-vi-vpiznaete-fejkovu-novinu-)

«А чи відомо вам, що із 100 % ваших рішень – ваших – лише десята частина, решта – це результат впливу інших»

Відомий американський журналіст Ларрі Кінг телеканалу CNN





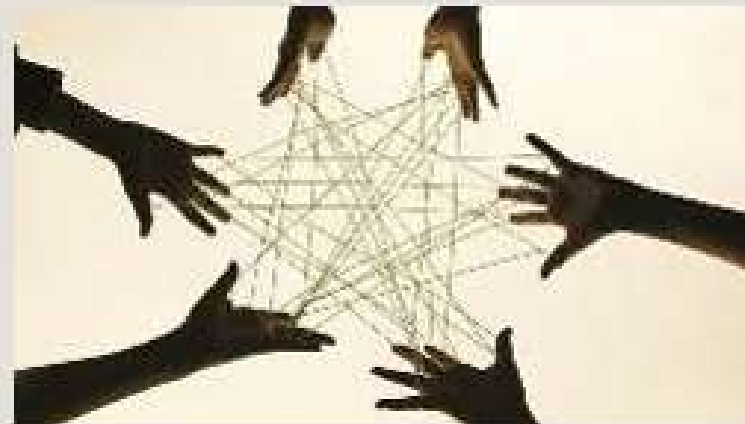
# МАНІПУЛЯЦІЯ

«Маніпуляція» походить від латинського слова *manus* - рука.

В словниках європейських мов це слово тлумачиться як дія, спрямована на об'єкти з певними намірами, цілями (*наприклад, ручне керування, огляд пацієнта лікарем за допомогою рук тощо*).

# МАНІПУЛЯЦІЯ

**Маніпуляція — це емоція та потреба, яка не проговорюється відкрито.**



**Маніпуляція – це форма навмисного впливу, яка характеризується як спроба особи або сторони (маніпулятора) змінити поведінку іншої особи або сторони (ціль), як правило, з метою досягнення мети в інтересах маніпулятора.**



**Жертва маніпулювання** – це людина, група людей, суспільство (об'єкт маніпулювання), які були використані або якимось чином посприяли досягненню поставленої мети.

**Суб'єкт маніпулювання** – це людина (або група людей), яка ініціювала проведення маніпулювання свідомістю для досягнення прихованої мети.



**Інструменти маніпулювання** – це ідеї, психологічні тактики та прийоми, використання яких дає змогу впливати на свідомість людини для досягнення прихованої мети.

**Об'єкт маніпулювання** – це свідомість людини або свідомість групи людей, на які здійснюється вплив із метою досягнення прихованого, не публічного (для цієї групи людей) результату.



# Види маніпуляцій



## Шантаж

$f(x)$

Формула шантажу: «Якщо ти не зробиш, то я...».

Погрози важливими для вас речами

!

**Страх**  
**Сором**  
**Провина**

Базові почуття, які ведуть до зміни поведінки і стану «жертви маніпуляції», в якому нею легше керувати:



# Види маніпуляцій



## Тиск

Формула шантажу: *«Зроби так. Зроби, так буде краще. Зроби. Ні, зроби.*



*Зроби, я тобі говорю!..» і т.д.*

*«Я розумію, що ти зараз у відпустці, але готель переповнений і без тебе ми не впораємося.*

*Чи зможеш вийти хоча б на півдня?»*

**Страх**  
**Сором**  
**Провина**

**Психологічний тиск.** Маніпулюючий шукає слабкі місця жертви, чинить сильний емоційний вплив, через який складно критично осмислювати ситуацію.

Найчастіше маніпулятор змушує жертву почуватися винною, що спонукає її до дії: вона намагається спокутувати вину та виконує «наказ».

# Види маніпуляцій



## Маніпуляція почуттями

$f(x)$

**МАНІПУЛЯЦІЯ ЗГОДОЮ:** *«Так, звісно, я поганий, я нічого не вмію» –  
теж заклик до почуття жалості.*

**МАНІПУЛЯЦІЯ ЖАЛОСТІ:** *«Ти мене не помічаєш, ти не помічаєш моєї роботи, ти мене не цінуєш».  
Це позиція жертви, за якою стоїть вигода – я така нещасна, або  
нешасний, зате потім отримає бажане.*

**Страх**  
**Сором**  
**Провина**

# Види маніпуляцій



## Маніпуляції почуттям провини

«Вид жертви»

Борг-провина

МОВЧАННЯ



### Хибної провини:

*коли маніпулятор натякає добросовісній жертві, що вона недостатньо уважна, занадто егоїстична або легковажна, він застосовує метод маніпуляції (за Дж. Саймоном)*

### Мінімізації:

*коли маніпулятор стверджує, що його поведінка не є настільки шкідливою або безвідповідальною, як вважає хтось інший, наприклад, заявляючи, що насмішка або образу були тільки жартом, він застосовує метод маніпуляції.*



Харріет Брейкер ідентифікувала наступні основні **способи**, якими **маніпулятори** **управляють** своїми жертвами:

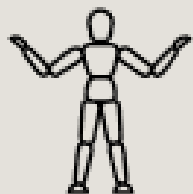
❖ **Позитивне підкріплення** – похвала, поверхнєве співчуття, надмірні вибачення; гроші, схвалення, подарунки.

❖ **Негативне підкріплення** – позбавлення від проблемної, неприємної ситуації в якості нагороди, наприклад, «якщо ти мені дозволиш (чи зробиш), я тобі дозволю не приходити на зібрання...».

❖ **Нестійке або часткове підкріплення** – заохочення жертви до дії - наприклад, у більшості форм азартних ігор гравець може вигравати час від часу, але в сумі все одно опиниться в програвші.


❖ **Травмуючий одноразовий досвід** – словесна образа, вибух гніву або інша груба поведінка з метою встановити перевагу.





## Прийоми маніпуляцій, що входять до групи активної та пасивної маніпуляції



АКТИВНА МАНІПУЛЯЦІЯ	ПАСИВНА МАНІПУЛЯЦІЯ
1. Комплімент.	1. Мовчанка (ігнорування).
2. Агресивно-забарвлена поведінка.	2. Маніпулятор робить вигляд, що не почув питання.
3. Емоційно-забарвлений потік слів (зазвичай позитивних).	3. Втрата документів (навмисно).
4. Шантаж.	4. Технічні негаразди (навмисно).
6. Скарги на здоров'я (до цього прийому активної маніпуляції в здебільш схильні жінки).	5. Невтручання «байдужість».
7. Сильний і твердий тиск прямих запитань.	
8. Брехня.	
9. Зустрічне запитання.	
10. Дія.	
11. Дезінформація.	



## **Жертвами маніпуляції стають з таких причин:**

- прагнення отримати схвалення і визнання оточуючих;
- страх перед негативними емоціями;
- недостатня самостійність;
- невміння відстоювати особисті кордони;
- невпевненість у собі;
- зовнішній фокус контролю (людина приписує всі свої заслуги зовнішнім обставинам і не бачить у цьому свого внеску).



# Алгоритм протидії маніпуляції



*Якщо ж попри всі задіяні спроби зберегти рівновагу ви відчуваєте, що бажаний ефект забарився, можна додати такі прийоми:*



- ✓ дивіться на співрозмовника впритул, із виразом сумніву в правдивості інформації, яку він доносить до вас, або ж навпаки, якщо вас «свердлять очима», уникайте прямого зорового контакту;
- ✓ ставте йому прямі запитання, що потребують конкретної відповіді;
- ✓ спробуйте з яскравою, але легкою іронією реагувати на деякі його заяви;
- ✓ поверніть свої долоні вниз (психологи вважають, що закриті жести в таких ситуаціях можуть допомогти зберегти внутрішню рівновагу та захистити особистий простір);
- ✓ зробіть так, щоб ваш співрозмовник почував себе некомфортно, зокрема, посадіть його спиною до відкритого простору;
- ✓ спробуйте кілька разів його перебити несподіваним запитанням, тим самим не давши йому виразити своє помилкове висловлювання до кінця й заставши його зненацька, попросивши його негайно відповісти.



*І, головне, ніколи не відповідайте погрозою на погрозу.*  
Примножуючи ультиматуми: «Тоді я теж впаду в депресію, і ми ще подивимося, кому буде гірше!», ви тільки поглибите конфлікт, довівши його до абсурду.  
Боротьба двох шантажистів апріорі закінчиться програшом для обох сторін — пам'ятайте про це.



## Питання для самоконтролю

---

1. Конфлікт та його мета.
2. Причини конфлікту.
3. Типи та види конфліктів.
4. Сутність моделі Айсберг.
5. Стадії розвитку соціального конфлікту.
6. Вербальні та невербальні ознаки конфлікту.
7. Моделі та алгоритм розв'язання конфліктної ситуації.



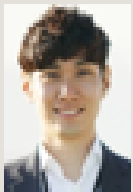
## Ситуаційні завдання до теми 7. Маніпуляція в ситуаціях. Питання для самоконтролю.

*Якщо конфлікт не вирішується, людина закривається емоційно.  
Це впливає на ініціативність, бажання працювати, сприйняття чужих ідей.  
Людина все більше закривається і з повноцінного співробітника перетворюється на  
того, хто бачить усе через призму негативу.*



### Ситуація 1 :

Керівник готелю Макс дає своїй команді завдання розробити та представити до обговорення новий проект, що буде направлений на розміщення в закладі людей з обмеженими можливостями.



Один із учасників команди - Сергій, у відповідь відмахується:  
«Знову ви там щось з головним офісом вигадали! Нам зараз відкриття літнього сезону набагато важливіше!».

**ПИТАННЯ: Як відповісти на такий «випад» щоб зберегти  
робочий клімат в команді ?  
Який вид маніпуляції спробував застосувати Сергій?**

Рекомендації до  
ситуації

**Показуйте межі !!!**

1. Спочатку потрібно озвучити свої почуття та емоції.
2. Потім слід додати факти.
3. Має сенс додати прохання в кінці, щоб людина знала, що ви хочете від неї.



### Ситуація 2:

Олександр, одному з учасників команди, що реалізує проект «В нашому ГРК – без обмежень», необхідно якнайшвидше внести невеликі зміни в дизайн однієї з кімнат.

Він приходить до дизайнера Мирослави й запитує, чи можна помістити завдання у наступний спринт.



Мирослава відповідає: «Може, ще місяць з неба дістати? У мене і так зараз багато завдань!».

**ПИТАННЯ: Як далі побудувати діалог, аби Олександр зміг реалізувати задумане?  
Який вид маніпуляції спробувала застосувати Мирослава?**

Рекомендації до  
ситуації

**Називайте емоції !!!**

1. Назвати передбачувану емоцію — «Ти переживаєш».
2. Назвати передбачувану причину —  
«Тому що не встигнеш до дедлайну».

**ЯКЩО виявили маніпуляцію недобросовісну!!!**

3. Розкривайте цілі маніпулятора.

### Ситуація 3:



Георгій, отримує завдання від керівника проекту Ярослава – скласти нове меню для людей з певними фізичними обмеженнями. Ярослав перевіряє результат.

І, як і завжди, знаходить пункти, що потребують корегування.

Вкотре, Георгій отримав зауваження до своєї роботи, та відповів керівникові:

«Помилки?! Так візьми і виправи!».



**ПИТАННЯ: Що доцільно відповісти Георгію на місці  
Ярослава?**

**Який вид маніпуляції спробувала застосувати Георгій?**

Рекомендації до  
ситуації

**Показуйте наслідки !!!**

1. Перевірте емоцію.
2. Потім, слід додати факти.
3. Важливо показувати як саме шкодить ситуація.

МАНІПУЛЯЦІЇ В КОМАНДІ.  
ЕФЕКТИВНА КОМАНДА ТА  
МОТИВАЦІЯ (ЧИ МАНІПУЛЯЦІЯ? ).

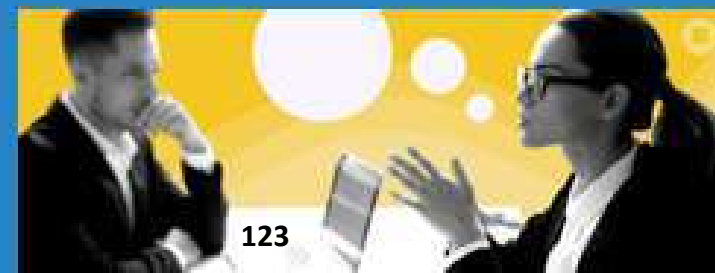
ТЕМА 8

## Маніпулювання в робочих відносинах може переслідувати наступні цілі та завдання:

- зробити іншого знаряддям виконання своїх намірів;
- перекласти на іншого частину своєї роботи;
- уникнути особистої відповідальності, зокрема, переклавши її на інших;
- самоствердитися (у тому числі – і за рахунок іншого);
- вирішити свої психологічні проблеми, у тому числі – внутрішньо особистісні конфлікти;
- надати взаємовідносинам бажаний вид (наприклад, встановити дистанцію, показати ступінь довіри і т.д.);
- отримати вигоду в комфортності свого становища.

**Маніпуляція** - це усвідомлений чи неусвідомлений вплив на іншу людину через комунікацію або поведінку з метою отримання певної вигоди.

”



## ЗУПИНІТЬСЯ, ЯКЩО ЧУЄТЕ В СВОЮ АДРЕСУ:

«Дивись, якщо ти цього не зробиш...»

«Я навіть уявити боюся, що буде якщо ми не виконаємо план...»



«Не треба мені ваших пояснень! За дверима черга таких як ви...»



«Стільки роботи – як ти можеш кинути нас в такий час...»



«Просто захоплююся твоєю майстерністю»

«Ти – класний профі! У нас ще ніхто так професійно цього не робив!...»



# ЯК УНИКНУТИ МАНІПУЛЯЦІЇ В КОМАНДІ

Стратегії уникнення маніпуляції: [Liz Kislik](#) статті для Harvard Business Review

1. Помічайте надмірну увагу зі сторони колег та скептично до неї ставтесь.  
Маніпулятори вміють оцінити самодостатніх працівників – ними вони не маніпулюють.
2. Будьте готові ризикнути та вступити у публічну конфронтацію. Коли ви не погоджуєтесь публічно, *«це повідомляє маніпулятора, що його поведінку виявлено, а спостерігачам вказує, що можна втрутитись та забезпечити безпеку іншим»* і позитивно вплинути на розвиток бізнесу.
3. Не підтримуйте інтриги та плітки, в які вас намагаються втягнути.  
*Будьте прямолінійними і стійте на своєму, не беріть на себе зберігання і передачу таємниць – інакше, потім вами буде просто управляти.*





**ЯК НАВЧИТИСЯ  
МАНІПУЛЮВАТИ ЛЮДЬМИ  
— ЦЕ МОЖЕ БУТИ ВКРАЙ  
КОРИСНЕ УМІННЯ ДЛЯ  
КОМАНДОУТВОРЕННЯ**

**З чого слід  
почати ?**



# 1. Починати потрібно з СЕБЕ!!!

!!! Задайте собі вірний настрій .

*Управління людьми вимагає великої емоційної віддачі, а також розумових витрат.  
Згодом, навички маніпуляції відпрацюються до рефлексу, а на  
перший час – завдання: постійна робота над собою і постійна практика.  
Кожен може змінити свій світогляд і світогляд інших.*

Маніпуляція здійсниться, тільки якщо при розмові  
ви справляєте потрібне враження.

# ПОЧИНАЄМО РОЗМОВУ:

## ПОГЛЯД



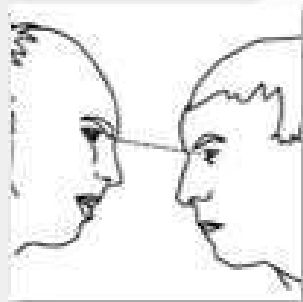
- не відводьте погляд;
- дивиться або між очей, або в конкретне око:  
(ліве око: ліва півкуля відповідає за емоції  
праве око: права півкуля відповідає за логіку).

## УЯВА



- уявити навіть найбільш неприємну людину хорошою.  
Уявіть, що ви спілкуєтеся з маленькою дитиною – така техніка додасть вам впевненості.

## ПРЯМОТА



- говоріть прямо, зрозуміло, по суті.
- якщо ви відчуваєте обман, то просто запитайте:  
«ви мене намагаєтеся обдурити?».
- Це поставить людину в дуже непросте становище, тому що  
прямоти в такому випадку ніколи ніхто не очікує.



# ПОЧИНАЄМО РОЗМОВУ:

## впевненість



- не виправдовуйтеся, не сперечайтесь. Починаючи сперечатися, ви вступите в полеміку, а це вже перший крок до визнання того, що ваша точка зору може виявитися не вірною. Обережно!

## провокації - ні



- не піддавайтеся провокаціям і зміні ходу спілкування. Якщо вас намагаються зачепити, робіть паузу, дивлячись в очі опоненту, а потім продовжуйте розмову.

## згода, діалог



- коли людина чимось незадоволена, покажіть згоду. Опонент кричить, роздратований ..... Погоджуйтеся з ним, але не підтверджуйте якісні і негативні характеристики: «я згоден, це дуже неприємна ситуація...». Після того, як спалах роздратування пройде, можна починати конструктивний діалог.

# МОТИВАЦІЯ?

НАМІРИ І НАСЛІДКИ

# МАНІПУЛЯЦІЯ?

Матриця станів під час мотивації та маніпуляції

	Мотивація	Маніпуляція
Наявний стан	стан, орієнтований на задоволення потреб	стан, орієнтований на уявне задоволення потреб або на зовнішнє задоволення потреб. Цей стан суб'єктивно сприймається як мотивація
Створення стану	створення у інших людей стану, орієнтованого на задоволення	створення у інших людей стану, спрямованого на задоволення уявних потреб або на зовнішнє задоволення потреб; спонукування до дій, спрямованих на задоволення потреб, але не веде до їх задоволення

## Маніпуляція

зовнішній прихований психологічний вплив з метою спонукування до дії інших людей у заданому маніпулятором напрямку. Зорієнтована на зміну напрямку активності іншого, його життєвої позиції тощо, в інтересах маніпулятора

## Мотивація

це внутрішній психічний збудник дій. Включає в себе внутрішні чи зовнішні стимули (які не приховують), які ведуть до певних дій, і може бути вигідною обом сторонам.



## Стратегії мотивації



1

### Мотивація до досягнення успіху.

Досягається під впливом переваг та заохочень, визначення та фокус на сильні сторони співробітника. Сприяє творчому підходу у роботі, викликає проактивну позицію.



2

### Мотивація до уникнення невдач.

Досягається під впливом покарань. Сприяє зростанню обережності, скутість, демобілізує відношення до перешкод, викликає пасивну позицію взаємодії.



## Що впливає на мотивацію???????



1  
Спільні цінності та  
правила взаємодії.

2  
Відповідність  
особистих та  
організаційних цілей.

3  
Спільні цілі.

4  
Залучення до  
формування цілей та  
прийняття рішень.

5  
Зворотній зв'язок.

6  
Співмірність  
результатів /  
винагород та зусиль.

7  
Розуміння своєї ролі.

8  
Діяльність та  
результат відповідає  
потребам.

9  
Фокус на успіх.

Культура невловима, але при цьому її вплив легко простежується в повсякденній поведінці співробітників будь-якого рівня.

## Види цінностей в організації



№	Вид цінності	Значення
1	Базові	Мінімальні стандарти поведінки, які необхідні організації (чесність, цілісність, поваги, відповідальність)
2	Ключові	Основоположні, не змінюються з часом (клієнторієнтованість)
3	Бажані	Потрібен час, щоб інтегрувати в культуру організації (професіоналізм, систематизація)
4	Випадкові/ стихійні	Спонтанні і не завжди приносять користь (цінічний підхід, безтактність)

*Застосування корпоративної культури як елемента мотивації працівників є нагальним та важливим для сучасної організації.*

Сучасна інформаційна епоха сформувала новий **тип корпоративної культури – едхократичний**, який є найперспективнішим та характерним для творчих, інноваційних організацій, що швидко розвиваються.

Саме цей тип культури забезпечує ефективне функціонування корпорацій, орієнтованих на інтелектуальні послуги, розроблення і обслуговування програмного забезпечення, випуск високотехнологічної продукції, аерокосмічної індустрія, нанотехнології тощо.

#### **Ринкова культура**

Цей тип культури орієнтований на змагання, досягнення та отримання результату. Акцент робиться на перемозі та бути найкращим у галузі.

#### **Ієрархічна культура компанії**

Це один із найпопулярніших типів корпоративної культури на сьогоднішній день, який характеризується акцентом на правилах, політиках і процедурах. Існує чіткий ланцюг командування, а повноваження щодо прийняття рішень централізовані у верхній частині.

#### **Кланова культура**

Такий тип корпоративної культури часто зустрічається в малих сімейних компаніях, де до працівників ставляться як до сім'ї. Акцент робиться на командній роботі, співпраці та розвитку співробітників.

#### **Культура адхократії**

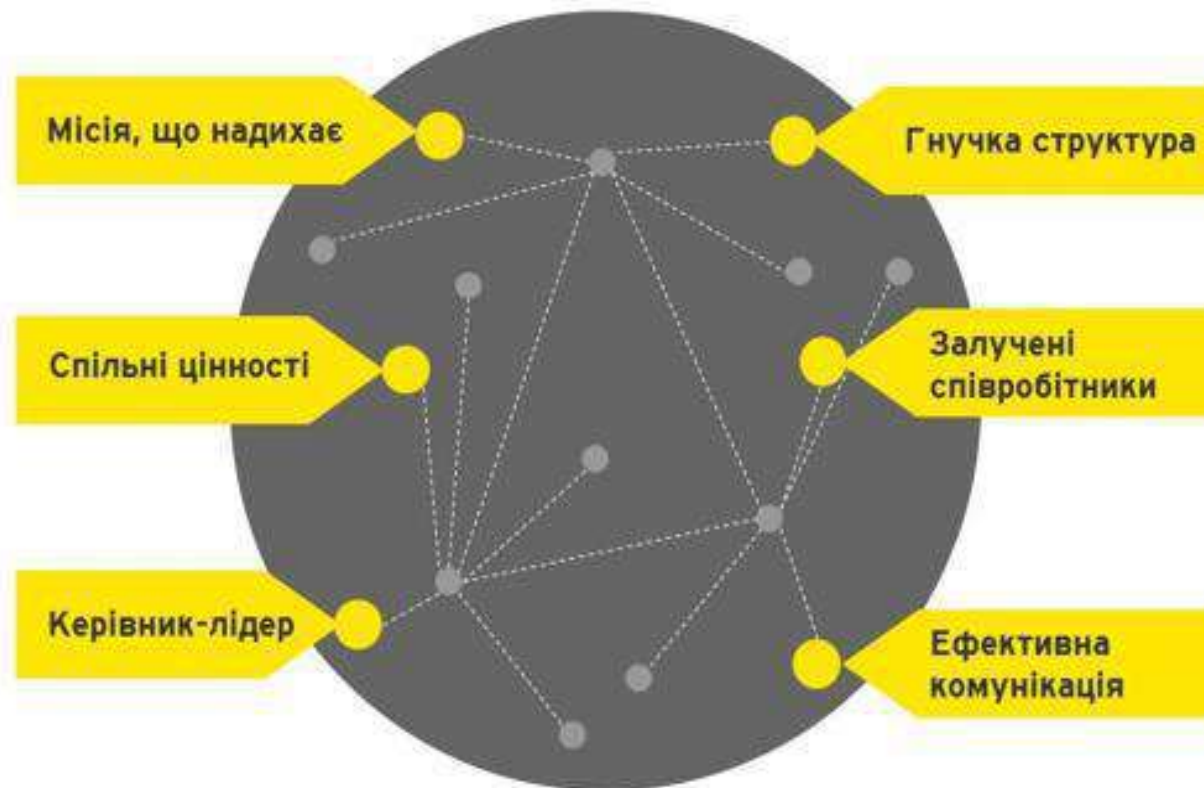
Культура адхократії часто зустрічається в стартапах та інноваційних організаціях, які цінують креативність, ризик і експерименти. Співробітників заохочують мислити нестандартно та кидати виклик статус-кво.  
(тимчасова, спеціалізована організація)

## 6 ЕЛЕМЕНТІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНЬОГО

### Елементи корпоративної культури майбутнього



Міленіали хочуть працювати у майбутньому з місією, що надихає та описує, як вони своєю роботою роблять внесок у розвиток суспільства.



88% представників покоління Y хочуть працювати в соціально відповідальних компаніях, а 92% керівників компаній вважають, що для оцінки ефективності організації важливо відслідковувати не тільки прибуток, а й нефінансові параметри.

МІСІЯ, ЩО НАДИХАЄ !

ЗР або «triple bottom line» підхід

люди  
(people)



прибуток  
(profit)

# Показники ефективності корпоративної культури

- Гармонічна взаємодія різних підрозділів при рішенні спільних завдань (team spirit);
- Відданість співробітників цінностям організації та готовність відповідати їй високим стандартам;
- Висока вимогливість до якості праці;
- Готовність персоналу до змін, визваних вимогами прогресу та конкурентної боротьби, не дивлячись на певні труднощі та можливі перешкоди;
- Працівники задоволені своєю роботою та відчувають гордість за її результати.



Питання для самоконтролю.

1. Як уникнути маніпуляцій в командній роботі.
2. Сутність мотивації.
3. В чому різниця мотивації та маніпуляції.
4. Приклади мотивації зовнішньої та внутрішньої.
5. Корпоративна культура як елемент мотивації.
6. Типи корпоративної культури.
7. Критерії оцінки ефективності корпоративної культури та ознаки команди.

Завдання до теми 8.

Підготуйте презентацію  
«Стратегія мотивації та корпоративна культура мого майбутнього готельно-ресторанного закладу (кав'ярні, кафе і т.п.).»



## Післямова

Готельно-ресторанний бізнес належить до галузі з високим рівнем конкуренції, та має на меті максимально задовольнити потреби клієнтів, забезпечити високий рівень комфорту та гостинності. Від рівня культури й якості обслуговування залежить успіх, імідж та привабливість готельно-ресторанного закладу для клієнтів. Робота фахівців сучасних готелів та ресторанів, повинна містити новітні прийоми в підходах, що можна забезпечити лише колективними зусиллями працівників усіх служб, вивченням і впровадженням передового досвіду, нових технологій; удосконаленням форм і методів обслуговування, підбором та управлінням персоналу на основі принципів командної роботи.

Впровадження принципів командування в процесі підбору та управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу сприяє забезпеченню успішної роботи закладів, завдяки формуванню оптимального складу команд, відповідно до ролей, що виконують їхні учасники, ефективним комунікаціям та злагодженій роботі.

Створення продукту гостинності командою, що працює з метою досягнення спільних цілей, взаємоповаги та взаємодопомоги, постійного розвитку, як спільної справи, так і особистих досягнень, буде чітко вирізняти його з поміж інших конкурентних позицій. Саме вивчення та набуття навичок командування є базою для створення успішних підприємств в готельно-ресторанній справі.

Висловлюємо подяку рецензентам видання за кропітку роботу,  
цінні рекомендації з питань методики подання матеріалу навчально-наочного посібника:  
професору кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу  
Вищого навчального приватного закладу «Дніпровський гуманітарний університет»,  
д.е.н., професору *Сазонець Ользі Миколаївні*,  
професору кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту Дніпровського національного університету  
імені Олеся Гончара,  
д.е.н., професору *Джусову Олексію Анатолійовичу*  
професору кафедри економіки та соціально-трудових відносин Університету митної справи та фінансів,  
д.е.н., професору *Саричеву Володимирі Івановичу*,  
Особлива подяка – ректору Вищого навчального приватного закладу  
«Дніпровський гуманітарний університет»  
д.ю.н., професору *Кириченку Олегу Вікторовичу*  
за створення сприятливих умов для творчої, наукової,  
педагогічної діяльності в університеті.

## Рекомендована література:

### Підручники та навчальні посібники

1. Виноградова О. В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 223 с.
2. Кифяк В. Інструменти командоутворення. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.
3. Мальська М.П. Управління персоналом у туризмі: теорія і практика. навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2019. 234 с.
4. Психологія тимблдингу: навчальний посібник / за заг. ред. Романовського О.Г., Калашнікової С.В. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.
5. Сазонець І. Л., Сазонець О. М. Управління проектами та ризиками в туризмі: навч. посіб. Київ: Вид. «Центр учбової літератури», 2023. 220 с.
6. Сукурова Н.М., Труш М.С., Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В. Економічна етика та командоутворення: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 150с.
7. Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний. Держ. біотехн. ун-; Уклад. В.М. Нагаєв. Харків : КП «Міська друкарня», 2022. 64 с.
8. Управління персоналом туристичного підприємства: методичні рекомендації до практичних занять / уклад. О. О. Стрижак. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 55 с.

## Рекомендована література:

### Монографії

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. К.: Наш формат, 2019, 304 с.
2. Джинджоян В.В., Саленко А.С. Сазонець І.Л. Соціальні детермінанти розвитку сфери послуг в концепції формування постіндустріального суспільства». Рівне. Волин. обереги, 2021 р. 208 с.
3. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с
4. Ефективне управління розвитком індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі : колект. монограф.: за заг. ред. В.В. Джинджояна. Дніпро: ЛІРА, 2022. 246 с.
5. Практика і перспективи розвитку індустрії гостинності України: монографія / за заг. редакцією д. е. н., професора Б. М. Мізюка. Львів: ЛТЕУ, 2019. 199 с.
6. Туризм і гостинність: досвід і сучасні реалії: колективна монографія / за науковою редакцією С.Р. Бабушко. Київ: Вид-во ФОП Гуляєва В.М., 2021. 244с.
7. Управління розвитком туризму та гостинності на основі співпраці з міжнародними організаціями /за ред Сазонця І.Л.. Дніпро: ВНПЗ ДГУ, 2023. 213 с.

## Рекомендована література:

### *Інші джерела:*

1. Гакова М. В. Рівні управлінського впливу в контексті регулювання поведінкових подій персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Фаховий збірник наукових праць Національного авіаційного університету «Проблеми системного підходу в економіці». 2019. Вип. 3 (71). Ч.1. С. 172-178.
2. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
3. Сазонець І. Л., Саленко А. С. Знання та інновації як визначальні детермінанти формування та розвитку постіндустріального суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 11. С. 5–10.
4. Сазонець І. Л., Саленко А. С. Зміни в суспільному характері праці та напрями трансформації соціальної структури в постіндустріальному суспільстві. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 10. С. 22–27.
5. Сазонець І.Л. Організаційні засади функціонування готельної індустрії України та вплив на неї пандемії COVID-19 / І.Л. Сазонець, А.С. Філоненко // Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 4. С. 48-52.
6. Тесленко Т. В., Романко О. В. Кадрове забезпечення готельно-ресторанної справи в транспортних локаціях України. І Міжнародна науково-практична конференція «Формування сучасних концепцій управління туризмом та готельно-ресторанним бізнесом в умовах парадигми сталого розвитку», Запоріжжя, 9-10 грудня 2021 р.). за заг. ред. Н.В. Маковецької, Л.В. Безкоровайної. Запоріжжя: Запорізький національний університет, С.191-192.
7. Яковлева-Мельник Н.Г. Міжнародна освітня співпраця як фактор розвитку сфери освіти та туризму. Międzynarodowa współpraca oświatowa jak przykład rozwoju zawodowego mistrzostwa fachowców: materiały z Międzynarodowego Seminarium Naukowo- Pedagogicznego, 23.06.2022r. Łomża. Poland. MANS w Łomży, 84с.С78-80.

Рекомендована література:

*Інформаційні ресурси*

1. Типи командоутворення. Кращий повний посібник для менеджерів з персоналу. 2023. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/types-of-team-building/>.
2. Сила візуалізації в командоутворенні. URL: <https://teammaster.pro/ua/blog/syla-vizualizaciyi-v-komandoutvorennya>.
3. Team building – вправи для командоутворення. URL: <http://business-success.in.ua/uk/practice/personnel/199-11-12-15-teambuilding-upravl-personalom>.

# THANK YOU

*Конструктивних конфліктів!*

*Лише позитивних маніпуляцій та яскравих мотивацій!*

*Вдалого ЛІДЕРСТВА та комфортних ролей!*

*Цікавих та прибуткових проектів!*

*Ефективних команд та комунікацій!*

*Цілеспрямованих колег!*



ЗЛАГОДЖЕНА КОМАНДА –  
ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР УСПІХУ  
БУДЬ-ЯКОГО ПРОЕКТУ.

**КОМАНДА – ЦЕ ОДИН З  
НАЙСКЛАДНІШИХ  
КОМПОНЕНТІВ ДЛЯ БУДЬ-  
ЯКОГО ПРОЕКТНОГО  
МЕНЕДЖЕРА.**

Формуючи команду, варто звертати  
увагу не тільки на компетенцію людини,  
її професійний досвід і навички,  
а й на характер, цінності та прагнення та  
ролі, що вона може виконувати в  
команді.

*Дякуйте колегам за добре виконану роботу*

*Будуйте довірливе спілкування*

**Розвивайтеся !!!**

**Виділяйте цілі**

**В СВОЄМУ ФОРМУВАННІ КОМАНДА  
ПРОХОДИТЬ РІЗНІ ЕТАПИ, ЩО МАЮТЬ  
СВОЇ ОСОБЛИВОСТІ ТА  
ОБУМОВЛЮЮТЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ.**

**Комунікації в команді** – це нервова система організації, канали, якими передається інформація, життєво необхідна роботи Команди.

**Лідерство це** – і наука, і практика, і мистецтво.

Це феномен, соціально-психологічний процес в команді, що побудований на впливі особистого авторитету певної людини на поведінку учасників команди.

**Конфлікт** – це модель поведінки з особливим розподілом ролей, послідовністю подій, мотивацією і формами відстоювання інтересів. Ним потрібно управляти!

Маніпуляція спрямована на управління співрозмовником через підсвідомість, а прийоми ефективної комунікації — на процес свідомого спілкування.