

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**



Криштанович С. В.

Тренінг 12

КОМАНДНІСТЬ ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ (ТИМБІЛДІНГ)

з навчальної дисципліни

„КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

для студентів спеціальності 073 „Менеджмент”

рівень освіти – бакалавр

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки,

менеджменту

“31” серпня 2020 року № 1

Зав.каф _____ Н. Ф. Павленчик

Тема 12. Командність та командотворення (тимбілдинг)

Мета: створити позитивні зміни у соціально-психологічних параметрах команди після безпосередньої участі в навчанні, що сприяє ефективній роботі команди в реальних умовах і загальному організаційному розвитку. Навчити учасників організовувати ефективну робочу команду. Розробити інструменти діагностики команди та командотворення.

Основні завдання:

- сформувати сприятливий психологічний клімат у групі;
- розвинути вміння працювати в команді;
- згуртувати групу.

Матеріали: папір, ватман, фломастери, олівці, стікери, скоч.

Обладнання та технічні засоби: навчальна дошка, мультимедійний проектор.

Тривалість: 120 хв.

Інтерактивні методи навчання: міні-лекція, опитування по колу, вправа «Поміняйтеся місцями ті, хто ...», робота в малих групах, техніки «Світове кафе», вправа «Збери свою команду», вправа «Мовчить і говорить дзеркало».

Міні-лекція

Мрією будь-якого менеджера вищої ланки є керівництво колективом, який представляє собою дружну і згуртовану команду, готову наполегливо працювати заради досягнення поставлених цілей. Але як домогтися подібного результату? Для цього знадобиться певний досвід і знання, які може дати керівнику тимбілдинг.

Він являє собою заходи, покликані згуртувати колектив, підвищивши ефективність його роботи. У перекладі з англійської мови слово «тимбілдинг» означає «командотворення». Застосування даного напрямку є нагальною потребою для будь-якого прагматичного власника бізнесу. Скориставшись тимбілдингом, можна настільки згуртувати колектив, що робота співробітників підвищить конкурентоспроможність компанії і дозволить отримати великі прибутки. Причому подібне зростання станеться зовсім не за рахунок

зовнішнього залучення ресурсів, а будуть ефективно використані внутрішні резерви.

В останні роки великі корпорації постійно збільшують виділення фінансових ресурсів на проведення активних заходів з колективом. Це дозволяє їм створити міцний фундамент для формування в організації сприятливого мікроклімату, що призводить до продуктивної роботи команди однодумців.

Цілі тимблдинга:

1. Сформувати оперативні команди.
2. Згуртувати топ-менеджерів.
3. Згуртувати колектив всередині підрозділу.
4. Згуртувати менеджерів середньої ланки.

Завдання тимблдинга:

- сформувати у співробітників єдине розуміння цілей і завдань підприємства;
- встановити оптимальний баланс особистих цілей і загальних завдань компанії;
- стимулювати усвідомлення взаємозалежності в досягненні цілей організації з задоволенням особистих потреб кожного співробітника;
- поліпшити психологічний клімат в колективі;
- виявити і вирішити існуючі міжособистісні конфлікти;
- поліпшити особисті взаємини;
- усунути бар'єри, що заважають проходженню інформаційних потоків, мінімізувавши спотворення даних;
- забезпечити мотивацію для навчання і розвитку кожного члена колективу в залежності від тих завдань і цілей, які стоять перед організацією.

При виконанні командотворюючих заходів повинні бути дотримані певні правила (принципи), які полягають у наступному:

1. Постановці цілей. У чому особливість тимблдинга? У колективі має бути присутня єдина мета. Звичайно, у окремо взятого співробітника може бути і своя задача. Однак вони не повинні йти врозріз один з одним. При постановці чітких завдань колектив неодмінно зосередиться на пошуках найефективніших

способів їх реалізації, концентруючи свою увагу на результаті. Це, крім усього іншого, зробить благотворний вплив на командний мікроклімат.

2. Колективному виконанні завдань. Подібний принцип є основою командотворення. Справа в тому, що компанії необхідна робота всіх її підрозділів, що проводиться в тісній взаємодії один з одним. Коли люди працюють спільно, це налаштовує їх на певний лад з розумінням один одного, усвідомленням індивідуальних особливостей кожного і з формуванням довіри. Колективне виконання завдань неодмінно поліпшить енергетичний потенціал співробітників, що призведе до їх більш ефективним діям в інтересах організації.

3. Прийнятті відповідальності. Це важлива умова командотворення. Причому стосується воно кожного співробітника. Тільки покладаючи на себе відповідальність і розуміючи, що лише спільні зусилля допоможуть досягти успіху, можна буде отримати бажаний результат.

4. Визначенні форми стимулювання. Даний принцип вимагає врахування особливостей сфери діяльності команди. Наприклад, якщо це виробничий напрям, то найкращою формою стимулювання з'явиться надання матеріальної або фінансової компенсації в поєднанні з суспільним визнанням і моральною задоволеністю. Якщо діяльність проводиться в інтелектуальному напрямку, то матеріальна позиція буде грати другорядну роль. На перший план тут висувається стимул самоствердження, кар'єри і престижу. А якщо компанія веде комбіновану діяльність? В такому випадку необхідно, щоб стимулювання поєднувало в собі два попередні варіанти.

5. Підвищенні кваліфікації. Головним завданням будь-якого командотворення є професійне зростання співробітників. Яка сфера занять команди, при цьому ніякого значення не має. Тут важливо діяти таким чином, щоб підвищувалися загальні та особисті показники. Керівнику важливо заздалегідь подбати про те, щоб його команда могла відчувати ступінь власного зростання, зіставляючи його з оцінкою досягнення прогресу. Зручніше за все, якщо в цьому випадку будуть застосовані найрізноманітніші тренінги командотворення, програми та вправи.

6. Рівні креативності. Часом цей принцип відіграє роль допоміжного елемента. Це стосується тих випадків, коли члени команди зайняті технологічної діяльністю, а стимулом для них виступають певні блага. Креативність при цьому особливу роль грати не буде. Але от якщо команда зайнята переважно інтелектуальною працею і для неї основна мотивація полягає в кар'єрно-престижних факторах, то тут справа буде полягати в іншому. Креативність вийде на перший план, адже від сміливих рішень і нових ідей будуть прямо залежати загальні успіхи.

7. Продуктивному функціонуванні. Даний принцип базується на правилі, яке свідчить про те, що чим довший період існує команда, тим вище рівень її професіоналізму, результативності, ефективності, успішності і спрацьованості елементів.

Коли виникає необхідність в проведенні заходів з командотворення? Вони потрібні:

1. У період бурхливого розвитку компанії. При розширенні штату в стислі терміни вірогідні напружені відносини між колишніми і новими членами колективу. Для того щоб справити позитивний вплив на різні групи співробітників, необхідно почати роботу з офіційними і неофіційними лідерами. Командотворення призведе до того, що люди краще пізнають один одного, і між ними сформується доброзичливі відносини.

2. У період занепаду або стагнації компанії. Для даного етапу характерна відсутність ініціативи працівників, які не бачать перспектив своєї діяльності. Багато з них напевно вже зайнялися пошуками нового місця працевлаштування. В цьому випадку керівникам важливо попрацювати над підняттям корпоративного духу, щоб співробітники усвідомили, що майбутнє фірми в їх руках.

3. При наявності локальних проблем. Проведені заходи з командотворення дозволять згуртувати співробітників. А це, в свою чергу, допоможе компанії впоратися з найактуальнішими проблемами.

Де проводять тимблдинг?

Для заходів, що сприяють згуртуванню колективу, не обов'язково вибирати певний часовий проміжок. Тимбілдинг може проводитися цілий рік на свіжому повітрі або в приміщенні. Другий варіант кращий в тих випадках, коли метою заходів виступає виявлення цінностей компанії, внутрішніх ролей співробітників, а також існуючих між ними комунікативних зв'язків. Вправи на командотворення на природі проводять з метою створення вільної і невимушеної атмосфери. Основний сенс у виїзному заході полягає в тих незвичних умовах, в яких виявляється колектив, який залишив стіни кабінетів. Вправа на командотворення в групі дозволять виявити взаємні симпатії, внутрішні конфлікти, визначити прихованих лідерів.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Кейс «Навчання у вихідний день». Робота в групі.

Відома на світовому ринку компанія N розробила навчальний тренінг на запит нашого підприємства для всієї служби X, програма якого охоплює підтримку всіх систем підрозділу. Навчання мають пройти всі одночасно протягом двох днів (субота і неділя) з 10.00. до 17.00. Оскільки вартість досить висока, вихід в суботу та неділю не оплачується. Ми розуміємо, що ситуації бувають різні, тому відсутність двох осіб не буде критичною. На прийняття спільного рішення (хто не йде) є 15 хвилин.

Додатково рекомендується прописати і роздати кожному конкретні ролі, такі як:

- Роль 1. Ваше завдання – контролювати час.
- Роль 2. Ви в суботу їдете на дачу збирати яблука, і ваша відсутність призведе до конфлікту вдома.
- Роль 3. Ваше завдання – підсумувати кінцеве рішення групи та видати його.
- Роль 4. Ви пообіцяли родині на вихідних поїздку до зоопарку.
- Роль 5. Вам цікаво і ви з радістю погоджуєтесь.
- Роль 6. Ви пропонуєте перенести тренінг на наступні вихідні, коли не буде гарної погоди.
- Роль 7. Ви в неділю запрошені на весілля.

• Роль 8. Ви вважаєте, що потреба в самоосвіті – особиста справа кожного, і витратити свої вихідні на навчання – це не для вас.

• Роль 9. Вашому товаришу в суботу 30 років. Святкує в ресторані в Києві.

• Роль 10. Вам в суботу потрібно забрати маму з лікарні в Сумах.

• Роль 11. Вас запросили бути хрещеним батьком, хрестини у неділю.

• Роль 12. У вас з четверга нежить, і якщо ви не підлікуєтесь – то захворієте.

• Роль 13. Вам цікаво, плануєте йти.

Завдання 2. Поміркуйте та дайте відповідь на такі запитання:

- Що таке базові цінності, на вашу думку?
- Яким чином формуються цінності людини протягом життя?
- Чи впливають цінності людини на її роботу в команді і яким чином?
- Чи відчуваєте ви різницю цінностей різних поколінь?

Обґрунтуйте відповіді.

Рекомендована література

Основна:

1. Бурмака Т. М. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 69 с

2. Васильченко М.Ю, Гришко В.В. Комунікативний менеджмент : навчальний посібник / М.І. Васильченко, В.В. Гришко.– Полтава : ПолтНТУ, 2018 – 228 с.

3. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ (рекомендовано МОН України) : Навчальний посібник 2017 – 312 с.

4. Професійні комунікації : навчальний посібник «Ділове спілкування» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. – Луцьк : Луцький НТУ, 2016. – 112 с.

5. Тренінги з менеджменту: навчально-методичний посібник / М. І. Копитко, Л. М. Томаневич. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. – 128 с.

6. Чистіліна Т. О. Етика та естетика : Навчальний посібник / Т. О. Чистіліна. – ЦУЛ, 2017. – 304 с.

Допоміжна:

1. Антипцева А. Комунікативний менеджмент : навч.-метод. посібник / А. Антипцева. – Харків, 2013. – 53 с.

2. Афонченкова Т.М., Булюк О.В., Масенко Б.П., Панченко Ю.В., Федотова Н.В. Менеджмент і маркетинг туризму. Навч. посібник / за ред.. О.Є. Лугініна. – К.: Видавництво Ліра-К, 2012 -364 с.

3. Дахігг. Ч. Сила звички / Чарлз Дахігг ; пер. з англ. Ганни Лелів. – Нью-Йорк : Random House, 2012. – 400 с.
4. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. – 368 с
5. Жигайло Н. І. Психологія: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів : Споллом, 2013. – 264 с.
6. Жигайло Н. І. Психологія: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів : Споллом, 2013. – 264 с.
7. Коулман П. Т. Результативний конфлікт / Пітер Т. Коулман, Роберт Фергюсон ; пер. з англ. Інна Софієнко. – 2-ге вид. – К.: Наш формат, 2017. – 312 с.
8. Криштанович С. В. Акмеологічний підхід в підготовці сучасного спортивного менеджера / С. В. Криштанович // Формування професійно мобільного фахівця: європейський вимір : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (Львів, 16–17 листопада 2017 року). – Львів, 2017. – С. 150–152.
9. Криштанович С. В. Мистецтво добору персоналу як запорука успіху організації / С. В. Криштанович // Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів, 2019. – С. 51–53.
10. Криштанович М. Ф. Роль і значення досвіду формування професійно-педагогічної компетентності викладача ЗВО в США і Канаді / М. Ф. Криштанович, С. В. Криштанович // Захист прав і свобод людини та громадянина в умовах формування правової держави : зб. тез VIII Всеукр. наук.-практ. конф. - Львів : Львівська політехніка, 2019. - С. 234-236.
11. Криштанович С. Критерії ефективності в управлінні організаційними комунікаціями / С. Криштанович, А. Бойко // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез між нар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 313-315.
12. Криштанович С. В. Формування компетентностей менеджера в сучасній Україні/ С. В. Криштанович, В. Беспала // Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів, 2019. – С. 55–57.
13. Комунікативний менеджмент : силабус курсу освітнього ступеня "бакалавр" / розроб. Криштанович С. В. - Львів, 2020. - 6 с.
14. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник – К.: Знання, 2012.- 343 с.
15. Кушнір Р. О. Великий оратор, або як говорити так щоб вам аплодували стоячи / Р. О. Кушнір. – Дрогобич : Коло, 2013. – 258 с.
16. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом / Н. Павленчик // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 346-348.

17. Пинк Д. Драйв что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк : Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 311 с.
18. Приступа Є. Н. Лекція-тренінг як форма активного навчання майбутніх менеджерів фізичної культури та спорту / Приступа Є. Н., Криштанович С. В. // Modern Science and Practice : зб. наук. пр. XV Міжнар. наук.-практ. конф. — Варна, 2020. — Р. 226–228.
19. Роберт А. Ром. Позитивная типология личности / Доктор Роберт А Ром, предисловие Зига Зиглера, 196 с.
20. Трейсі, Брайан. Як керують найкращі. [Як одержати максимум від себе та інших. Секрети, перевірені на практиці] / Б. Трейсі ; пер. з англ. Р. Ключка. — Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. — 208 с.
21. Феррацці К. Ваш надійний тил. Як налагодити зв'язки, що приведуть до успіху / Кейт Феррацці ; пер. з англ. Дмитра Кушніра. — Нью-Йорк, 2014. — 400 с.
22. Феррацці К. Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств / Кейт Феррацці ; пер. з англ. Ірини Грипи. — Нью-Йорк, 2014. — 400 с.
23. Чан Кім В. Стратегія блакитного океану / В. Чан Кім, Рене Моборн. — Бостон, 2015. — 288 с.
24. Training Professional Competence of Physical Culture and Sports Managers / N. Pavlenchuk, S. Kryshtanovych, A. Pavlenchuk, M. Kryshtanovych, O. Romanchuk // Training Professional Competence of Physical Culture and Sports Managers : International Business Information Management Association Conference : 35th Conference on 1–2 April 2020. — Seville, 2020. — Р. 487–497.

Інформаційні ресурси інтернет:

1. Законодавство України. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
 2. [Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського](http://www.nbuv.gov.ua). — Режим доступу: www.nbuv.gov.ua
 3. Репозитарій ЛДУФК імені Івана Боберського. — Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/>
 4. Вербальна комунікація : вікіпедія. — Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Вербальна_комунікація
 5. Вербальна комунікація : навч. матеріали он-лайн : психологія .— Режим доступу: http://pidruchniki.com/1514020537285/psihologiya/verbalna_komunikatsiya
 6. Вербальна та невербальна комунікація: навч. матеріали он-лайн : менеджмент.— Режим доступу: http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna_neverbalna_komunikatsiya
- Види комунікацій в організації : теорія організації та організаційна поведінка : менеджмент.— Режим доступу: http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi_komunikatsiy_organizatsiyi