

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ «УНІВЕРСУМ»

Циклова комісія економіко-математичних дисциплін і менеджменту



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-методичної
та навчальної роботи

Олексій ЖИЛЬЦОВ Олексій ЖИЛЬЦОВ

« _____ » _____ 2024 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЛІДЕРСТВО І РОБОТА В КОМАНДІ: РОБОТА В КОМАНДІ

для студентів

спеціальності

073 Менеджмент

освітньо-професійної програми

Організація виробництва

освітньо-професійного ступеня

фаховий молодший бакалавр

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА Код ЄДРПОУ 45307985	
Програма № <u>3564/24</u>	
Начальник відділу моніторингу якості освіти	
<i>С. Жильцов</i> (підпис)	(прізвище, ініціали)
« _____ »	20 <u>24</u> р.

Київ-2024

Розробник: Моренець Юлія Олександрівна, викладач циклової комісії економіко-математичних дисциплін і менеджменту Фахового коледжу «Універсум» Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Викладач: Моренець Юлія Олександрівна


Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні циклової комісії економіко-математичних дисциплін і менеджменту

Протокол від «03» січня 2024 р. № 6

Голова циклової комісії  Вікторія КАЗАКОВА

Робочу програму перевірено

« » _____ 2024 р.

Заступник директора з навчально-методичної роботи  Оксана ГОЛОВЧАНСЬКА

Заступник директора з навчальної роботи  Оксана КАЛАШНИК

Пролонговано:

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), « » _____ 20__ р., протокол №__

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), « » _____ 20__ р., протокол №__

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), « » _____ 20__ р., протокол №__

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), « » _____ 20__ р., протокол №__

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика навчальної дисципліни
	денна форма навчання
Вид дисципліни	загальноосвітня, профільна
Мова викладання, навчання, оцінювання	українська
Загальний обсяг кредитів / годин	2,5 / 75
Курс	1
Семестр	2
Кількість змістових модулів з розподілом:	2
Обсяг кредитів	2,5
Обсяг годин, в тому числі:	75
Аудиторні	36
Модульний контроль	4
Семестровий контроль	-
Самостійна робота	35
Форма семестрового контролю	залік

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «Лідерство і робота в команді: робота в команді» є формування у студентів компетентностей щодо ефективного формування та сталого розвитку команд, діагностування та вчасного реагування на кризові ситуації, прийняття рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи команди, формування власного досвіду використання набутих теоретичних знань у конкретних видах практичної діяльності менеджера.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Лідерство і робота в команді: робота в команді» є: визначення сутності поняття «критичне мислення»; ознайомлення з основними методами формування команд; аналіз чинників, що впливають на розвиток командної роботи; набуття практичних навичок створення команд; розуміння особливостей діагностування кризових ситуацій; застосування навичок прийняття ефективних рішень.

Предмет: загальні закономірності та особливості формування, функціонування і розвитку команд з використанням різноманітних інструментів командо утворення.

У результаті вивчення навчальної дисципліни у студента мають бути сформовані такі **компетентності:**

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Спеціальні компетентності</i>		
СК-5	Здатність формувати і демонструвати лідерські якості та поведінкові навички	1-5,10
СК-6	Здатність планувати, аналізувати, контролювати та оцінювати власну роботу і роботу інших працівників	11
СК-8	Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію під час розв'язання професійних завдань	8-10
<i>Предметні компетентності</i>		
	володіння понятійно-категорійним апаратом дисципліни	1-11
	здатність до організації командної діяльності	1-11
	здатність використовувати знання та практичні навички в управлінні командою	1-11
	здатність передбачувати та вирішувати кризові ситуації	10

3. Результати навчання за дисципліною

В результаті вивчення дисципліни студент:

- демонструє навички командної роботи, лідерства для налагодження комунікації у професійній діяльності (РН-12);
- планує, аналізує, контролює й оцінює власну роботу і роботу інших осіб у професійній діяльності (РН-13);
- проявляє ініціативу та підприємливість для розвитку підприємства (підрозділу);
- застосовує знання з психології для розв'язання професійних завдань (РН 16);
- здатний формувати та демонструвати лідерські якості та навички;
- застосовує сучасний інструментарій менеджменту під час розв'язання професійних завдань;
- розв'язує типові спеціалізовані задачі в професійній діяльності;
- знаходить оптимальні, обґрунтовані, творчі рішення для розв'язування професійних завдань;
- пропонує ефективні методи мотивування персоналу підприємства (підрозділу) для підвищення продуктивності праці;
- демонструє навички самостійної роботи, критики і самокритики, відкритості до нових знань.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів, тем	Усього	Розподіл годин між видами робіт			
		Аудиторна			Самостійна
		Лекції	Семінари	Практичні	
Змістовий модуль 1. Поняття роботи в команді					
Тема 1. Лідерство у взаємодії особистості із командою	6	2			4
Тема 2. Типологія команд	6	2		1	3
Тема 3. Функції команд. Командна робота	6	2		1	3
Тема 4. Стадії розвитку команд. Життєвий цикл команди	7	2		2	3
Тема 5. Корпоративна культура і мотивація команди	6	2		1	3
Тема 6. Культура управління командою та тимбілдінг	6	2		1	3
Модульна контрольна робота	2				
Разом за змістовим модулем 1	39	12	0	6	19
Змістовий модуль 2. Формування ефективної команди в сучасних умовах					
Тема 7. Комунікативна політика команди	7	2		2	3
Тема 8. Прийняття управлінських рішень в команді	5	2			3
Тема 9. Навчання команди. Тренінгова діяльність	7	2		2	3
Тема 10. Конфліктологія в управлінні командою	7	2		2	3
Тема 11. Ефективність роботи в команді. Тайм-менеджмент	8	2	2		4
Модульна контрольна робота	2				
Разом за змістовим модулем 2	36	10	2	6	16
Разом	75*	22	2	12	35

* з урахуванням модульного контролю (4 год.)

5. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Поняття роботи в команді

Тема 1. Лідерство у взаємодії особистості із командою

Поняття лідера в команді. Поняття команди в сучасному розумінні. Види командних лідерів. Історичні приклади лідерства. Формування команди з групи.

Ключові слова: команда, група, лідер.

Література: [1 - 7].

Тема 2. Типологія команд

Типи команд. Особливості функціональних команд. Крос-функціональні команди. Саморегулюючі команди та їх формування. Віртуальні команди та особливості віртуального командоутворення.

Ключові слова: типологія, командоутворення, функціональні, крос-функціональні, саморегулюючі, віртуальні типи.

Література: [1 – 7].

Тема 3. Функції команд. Командна робота

Формування команди. Принципи команди. Розподіл функціональних обов'язків. Завдання лідера. Формування командного духу.

Ключові слова: формування, принципи, обов'язки, завдання, командний дух.

Література: [1 – 7].

Тема 4. Стадії розвитку команд. Життєвий цикл команди

Формування та приглядання в команді. Шторм, розлад та «близький бій». Нормалізація, зближення та гармонія. Результативна діяльність в зрілій команді. Розпуск команди.

Ключові слова: формування, розлад, нормалізація, результативність, розпуск.

Література: [1 - 7].

Тема 5. Корпоративна культура і мотивація команди

Мотивація як елемент корпоративної культури. Теорії мотивації. Види мотивації персоналу. Концепція соціальної відповідальності. Матриця культурного ризику.

Ключові слова: культура, мотивація, відповідальність, ризик.

Література: [1 - 7, 9, 11, 18].

Тема 6. Культура управління командою та тимблдінг

Групи ролей в команді. Характеристики ролей. Стилі керівництва. Лідерство і керівництво. Компетенції керівника. Поняття тимблдіngu. Використання тимблдіngu в корпоративній культурі.

Ключові слова: ролі, стилі, компетенції, тимблдінг.

Література: [1 - 9, 15, 16 - 18, 19].

Змістовий модуль 2. Формування ефективної команди в сучасних умовах

Тема 7. Комунікативна політика команди

Закон дзеркального розвитку спілкування. Закон прогресивного зростання нетерпіння слухачів. Закон прискореного поширення негативної інформації. Закон спотворення інформації. Закон емоційної афіліації. Закон довіри до зрозумілих висловлювань. Комунікаційні техніки для результативних ділових взаємин. Ефективна комунікація.

Ключові слова: закон, метод, комунікація, інформація.

Література: [1 - 7, 14, 16, 17].

Тема 8. Прийняття управлінських рішень в команді

Методи командного ухвалення рішення. Метод номінальної групи. Метод Дельфі. Процес прийняття управлінських рішень. Розгляд варіантів рішень. Вибір і остаточне формулювання рішення. Ухвалення рішення. Доведення рішень до виконання. Контроль за виконанням рішень.

Ключові слова: рішення, методи, процес, ухвалення, контроль.

Література: [1 - 7].

Тема 9. Навчання команди. Тренінгова діяльність

Сутність, принципи та технології навчання команди. Особливості застосування коучингу у формуванні управлінських команд. Тренінг асертивності. Тренінг комунікативності. Тренінг "Складові гарного настрою". Тренінг особистісного зростання. Сфера використання арт-терапії. Психологічний тренінг та коучинг у практиці команди. Коучинг особистої активності. Соціально-психологічний тренінг, тренінгові групи, групове соціально- психологічне навчання, групова психотерапія.

Ключові слова: Навчання, коучинг, тренінг, арт-терапія, психологія.

Література: [1 - 7, 10 - 14, 20].

Тема 10. Конфліктологія в управлінні командою

Конфліктні стадії розвитку. Модель неформального розподілу впливу і влади. Конфліктна стадія групового розвитку. Цільові стратегії в конфліктній ситуації. Робота з вирішення виявлених протиріч. Розподіл формальних і неформальних владних повноважень і відповідальності в команді. Відповідальність і влада. Принцип й процедура розв'язання конфліктних ситуацій.

Ключові слова: Конфлікт, влада, вплив, відповідальність, розподіл.

Література: [1 - 7, 17].

Тема 11. Ефективність роботи в команді. Тайм-менеджмент

Моніторинг та оцінка команди. Розробка показників для моніторингу ефективності команди. Розробка та підтримка плану управління ефективністю та планів моніторингу і оцінки команди. Рейтингові оцінки співробітників. Методи діагностики: тестування, анкетування, опитування, виявлення соціально-психологічного клімату. Закони тайм-менеджменту. Поглиначі часу. Технології

тайм-менеджменту.

Ключові слова: моніторинг, оцінка, ефективність, клімат, тайм-менеджмент.

Література: [1 - 7, 18].

6. Контроль навчальних досягнень

6.1. Система оцінювання навчальних досягнень

Рівні навчальних досягнень	Бали	Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів з економіки
I. Початковий	1	Студент (студентка): – розпізнає окремі об'єкти, явища і факти предметної галузі
	2	Студент (студентка): – розпізнає окремі об'єкти, явища і факти предметної галузі та може фрагментарно відтворити знання про них
	3	Студент (студентка): – має фрагментарні знання незначного загального обсягу (менше половини навчального матеріалу) за відсутності сформованих умінь та навичок
II. Середній	4	Студент (студентка): – має початковий рівень знань, значну (більше половини) частину навчального матеріалу може відтворити; – виконує елементарне навчальне завдання із допомогою викладача
	5	Студент (студентка): – має рівень знань вищий, ніж початковий; – може з допомогою викладача відтворити значну частину навчального матеріалу
	6	– Студент (студентка): – пояснює основні поняття навчального матеріалу; – може самостійно відтворити значну частину навчального матеріалу; – вмiє за зразком виконати просте навчальне завдання
III. Достатній	7	Студент (студентка): – вмiє застосовувати вивчений матеріал у стандартних ситуаціях; – може пояснити основні процеси та наводити власні приклади на підтвердження деяких тверджень; – вмiє виконувати навчальні завдання передбачені програмою
	8	Студент (студентка) вмiє: – аналізувати навчальний матеріал, в цілому самостійно застосовувати його на практиці; – контролювати власну діяльність; – самостійно виправляти вказані викладачем помилки; – самостійно визначати спiсiб розв'язування навчальної задачі
	9	Студент (студентка): – вільно володіє навчальним матеріалом, застосовує знання на практиці; – вмiє систематизувати і узагальнювати отримані відомості; – самостійно знаходить і виправляє допущені помилки; – може аргументовано обрати раціональний спiсiб виконання навчального завдання
IV. Високий	10	Студент (студентка): – володіє міцними знаннями, самостійно визначає проміжні етапи власної навчальної діяльності, аналізує нові факти, явища; – вмiє самостійно знаходити додаткові відомості та використовує їх для реалізації поставлених перед ним навчальних завдань, судження його логічні і достатньо обґрунтовані

	11	Студент (студентка): <ul style="list-style-type: none"> – володіє узагальненими знаннями з предмета; – вміє планувати особисту навчальну діяльність, оцінювати результати власної практичної роботи; – вміє самостійно знаходити джерела даних і відомостей та використовувати їх відповідно до мети і завдань власної пізнавальної діяльності; – використовує набуті знання і вміння у нестандартних ситуаціях; – вміє виконувати завдання, не передбачені навчальною програмою
	12	Студент (студентка): <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> має стійкі системні знання та творчо їх використовує у процесі продуктивної діяльності; <input type="checkbox"/> вільно опановує та використовує нові інформаційні джерела для поповнення власних знань та розв'язування задач

6.2. Завдання для самостійної роботи та критерії оцінювання

Виконання самостійної роботи опрацювання питань та написання рефератів за відповідною темою.

1. Поняття команди. Тімбілдінг.
2. Основні принципи команди: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність.
3. Етапи формування команди.
4. Визначення цілей формування команди.
5. Прийняття рішення про лідерство в команді.
6. Підбір членів команди.
7. Налаштування комунікативних зв'язків між членами команди.
8. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди.
9. Розвиток командної взаємодії.
10. Перетворення групи людей у команду.
11. Поняття емпатії та емоційного інтелекту.
12. Роль емоційного інтелекту для ділових digital-комунікацій.
13. Новітні дослідження щодо емоційних здібностей власного EQ.
14. Здатність захистити особисті права.
15. Коректність та вміння ладити з іншими людьми.
16. Роль керівника у розвитку співробітників.
17. Закони організації як соціального утворення: онтогенез, пропорційність елементів, синергія, саморегулювання.
18. Етапи розвитку організації як соціального утворення.
19. Відносини між індивідом і колективом.
20. Види груп та їх розвиток.
21. Побудова ефективних команд.
22. Оцінка різноманітності у команді.
23. Поведінка в робочих групах.
24. Відмінність групової взаємодії від індивідуальної поведінки.
25. Особливості зміни поведінки людини у групі.
26. Позитивні та негативні ефекти командної роботи.

27. Чинники ефективного розвитку команд.
 28. Способи та інструменти спонукання підлеглих працювати з повною віддачею.
 29. Діагностика індивідуальних мотиваційних типів підлеглих.
 30. Ефективні стимули для різних мотиваційних типів працівників.
 31. Феномен лояльності працівників та способи, що допомагають його утримати.
 32. Організаційні зміни.
 33. Управління процесом запровадження змін.
 34. Прийняття рішень в демократичний спосіб.
 35. Сприяння творчості у командах.
 36. Моделі прийняття рішень: раціональна, інтуїтивна.
 37. Архітектура робочих завдань, операцій, процесів.
 38. Види, особливості бізнес-комунікацій та шляхи покращення.
 39. Аргументація та переконання як основа позитивного впливу, просування своїх ідей.
 40. Створення довіри як основний елемент комунікації. Встановлення та підтримання контакту, активного слухання.
 41. Алгоритм конструктивної критики.
 42. Види аргументації: раціональна та емоційна.
 43. Типи аргументів, правило використання різних психотипів партнерів.
 44. Мистецтво переговорних комунікацій.
 45. Тайм-менеджмент в команді.
- Оцінювання здійснюється за 12-бальною шкалою.

6.3. Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання

Для визначення успішності навчання використовуються контрольні заходи, зокрема, модульний контроль. Проводиться з метою оцінки результатів навчання після закінчення вивчення певного змістового модулю.

Під час вивчення дисципліни використовуються такі форми модульного контролю: вирішення тестових і ситуаційних завдань. Виконання модульної контрольної роботи оцінюється за 12-бальною шкалою.

6.4. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання

Під час вивчення дисципліни застосовується така форма семестрового контролю як залік. Виставляється за результатами виконання студентами програми курсу, оцінюється за 12-бальною шкалою.

6.5. Шкала оцінювання

Рейтингова оцінка	Оцінка за стобальною шкалою	Значення оцінки
A	90 – 100 балів	Відмінно – відмінний рівень знань (умінь) в межах обов’язкового матеріалу з можливими незначними недоліками
B	82-89 балів	Дуже добре – достатньо високий рівень знань (умінь) в межах обов’язкового матеріалу без суттєвих (грубих) помилок
C	75-81 балів	Добре – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
D	69-74 балів	Задовільно – посередній рівень знань (умінь) із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
E	60-68 балів	Достатньо – мінімально можливий допустимий рівень знань (умінь)
FX	35-59 балів	Незадовільно з можливістю повторного складання – незадовільний рівень знань, з можливістю повторного перескладання за умови належного самостійного доопрацювання
F	1-34 балів	Незадовільно з обов’язковим повторним вивченням курсу – досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного вивчення дисципліни

Шкала відповідності оцінок за 12-бальною і 100-бальною шкалою

Оцінка за 12-бальною шкалою	Рейтингова оцінка	Оцінка за 100-бальною шкалою
12	A	98-100
11	A	94-97
10	A	90-93
9	B	86-89
8	B	82-85
7	C	75-81
6	D	69-74
5	E	65-68
4	E	60-64
3	FX	35-59
2	F	20-34
1	F	0-19

7. Навчально-методична карта дисципліни «Лідерство і робота в команді: робота в команді»

Разом: 75 год., лекції – 22 год., семінарські заняття – 2 год., семінарські заняття – 12 год., самостійна робота – 35 год., модульний контроль – 4 год.

Модулі	Назва модуля	Кількість балів за модуль	Теми лекцій	Теми семінарських занять	Самостійна робота	Види поточного контролю
Змістовий модуль I	Поняття роботи в команді	12 балів	Тема 1. Лідерство у взаємодії особистості із командою	Тема 1. Лідерство у взаємодії особистості із командою	12 балів	Модульна контрольна робота 1 (12 балів)
			Тема 2. Типологія команд			
			Тема 3. Функції команд. Командна робота	Тема 3. Функції команд. Командна робота		
			Тема 4. Стадії розвитку команд. Життєвий цикл команди	Тема 4. Стадії розвитку команд. Життєвий цикл команди		
			Тема 5. Корпоративна культура і мотивація команди	Тема 5. Корпоративна культура і мотивація команди		
			Тема 6. Культура управління командою та тімбілдінг	Тема 6. Культура управління командою та тімбілдінг		
Змістовий модуль II	Формування ефективної команди в сучасних умовах	12 балів	Тема 7. Комунікативна політика команди	Тема 7. Комунікативна політика команди	12 балів	Модульна контрольна робота 2 (12 балів)
			Тема 8. Прийняття управлінських рішень в команді	Тема 8. Прийняття управлінських рішень в команді		
			Тема 9. Навчання команди. Тренінгова діяльність	Тема 9. Навчання команди. Тренінгова діяльність		
			Тема 10. Конфліктологія в управлінні командою	Тема 10. Конфліктологія в управлінні командою		
			Тема 11. Ефективність роботи в команді. Тайм-менеджмент	Тема 11. Ефективність роботи в команді. Тайм-менеджмент		

8. Рекомендована література

Базова література

1. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навч.-метод. посібн. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
2. Молчанова А.О., Воляник І.В., Кондратьєва В.П. Організаційна поведінка. Івано-Франківськ, 2015. 180 с.
3. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
4. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
5. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
6. Демиденко М. А. Управління проектами інформатизації за методологією SCRUM : навч. посіб. Нац. гірн. ун-т. Дніпро, 2017. – 80 с.
7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. К. : ФОП Ямчинський, 2020. 466 с.

Додаткова література

8. Ярмолук Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 3(20). 2020. С.152-156.
9. Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва. За заг. редакцією Щербак Н.В., Журавля Т.В., Толкованова В.В. К. : Видавництво «Фенікс», 2018. 156 с.
10. Куделя В.І., Гриценко Н.В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. №4. С. 128–131.
11. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3. С. 137–146.
12. Винничук Р.О., Гладун С.О. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. №2. С. 165–170.
13. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №6. С. 158–162.
14. Шульженко І.В., Помаз О.М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 1 (73). С. 95-104.
15. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимбілдингу; за заг. ред. О.Г. Романовського, С.В. Калашникової. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.

16. Хороших В.В., Токарева В.І., Кумачова А.С. Інформаційно-комунікативні технології в PR-комунікаціях публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 9, 2021. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.9.1

17. Хороших В.В. Управління комунікативними процесами державних службовців за допомогою аргументації. International Scientific-Praktical Conference Global marketing: analysis and challenges of our time: Conference Proceedings, may 16-17, 2019. Batumi, Georgia, 244 pages

18. Сезерленд Д. Scrum. Навчись робити вдвічі бідше за менший час. Клуб сімейного дозвілля. Харків, 2016. 281 с.

9. Додаткові ресурси

19. Сорокун А. Тімблдінг: розвага чи ефективний HR-інструмент? URL: <https://profpressa.com/articles/timbilding-rozvaga-chi-efektivnii-hr-instrument>

20. Павлов В.І. Кушнірук О.Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності. *Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка»*: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13919/1/41_276280_Vis_727_Menegment.pdf.