

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні кафедри
менеджменту та бізнесу
Протокол № 1 від 25.08.2023 р.



Каріна НЕМАШКАЛО

КОМАНДОУТВОРЕННЯ

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань **02 Культура і мистецтво**
Спеціальність **028 Менеджмент соціокультурної діяльності**
Освітній рівень **другий (магістерський)**
Освітня програма **Подієвий менеджмент**

Статус дисципліни **вибіркова**
Мова викладання, навчання та оцінювання **українська**

Розробник:
к.е.н., доцент

Підписано КЕП

Катерина БАРКОВА

Завідувач кафедри
менеджменту та бізнесу

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Гарант програми

Тетяна БЛИЗНЮК

**Харків
2023**

ВСТУП

В умовах глобальних економічних, політичних та екологічних змін підприємства постають перед проблемою значної конкуренції та обмеженості ресурсів. У зв'язку з цим, важливість людського потенціалу набагато зростає і все більше уваги приділяється саме створенню і підбору такого колективу, який буде успішно співпрацювати один з одним і підвищувати продуктивність підприємства. Таким чином, роль командоутворення значно підвищується, а для застосування його технік необхідне чітке розуміння послідовності дій та етапів, що приводять до формування високоефективних команд. Окрім того, процес створення команд включає в себе багато аспектів загальної теорії менеджменту, тож дана дисципліна є актуальною та практично значущою.

Мета навчальної дисципліни - формування теоретичної бази студентів для створення ефективних команд, розвитку навичок ефективної командної роботи та техніки проведення командоутворення.

Завданнями навчальної дисципліни є:

- засвоєння основних теоретичних положень щодо створення команд та проведення командоутворюючих заходів;
- визначення групової динаміки, системи мотивації та згуртованості.

Об'єктом вивчення дисципліни є процес командоутворення з метою побудови ефективної команди.

Предметом навчальної дисципліни є процеси, методи та система формування команди.

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

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

| Результати навчання | Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти |
|----------------------------|--|
| PH 1 | ЗК4,СК 1, СК6, СК8, СК13 |
| PH 2 | СК3, СК13 |
| PH 3 | СК1, СК3, СК13 |
| PH 5 | СК 13 |
| PH 6 | ЗК2, ЗК4, СК3, СК6, СК9 |
| PH 7 | СК12 |
| PH 10 | СК3, СК10 |
| PH 12 | СК12 |
| PH 13 | СК6, СК8, СК12, СК13 |

- де, ЗК2. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні
- ЗК4. Здатність приймати обґрунтовані рішення
- СК1. Здатність визначати напрями досліджень для розвитку соціокультурної діяльності
- СК3. Здатність до планування, обґрунтування та обговорення результатів проведеного дослідження
- СК6. Здатність швидко адаптуватися до викликів часу, до специфічних умов і напрямів професійної діяльності
- СК8. Здатність застосовувати креативні технології на практиці
- СК9. Здатність працювати з високим ступенем автономії, оцінювати потенційні результати, обмеження та ризики, брати відповідальність за планування і реалізацію соціокультурного проєкту
- СК10. Здатність до прогностичної та проєктної діяльності у сфері культури, моделювання інноваційних соціально-культурних процесів і явищ, виявлення тенденцій їх розвитку
- СК12. Здатність бути лідером у соціокультурній сфері
- СК13. Здатність розробляти та реалізовувати системи управління в сфері соціокультурної діяльності
- РН1. Відшукувати, аналізувати та оцінювати інформацію, необхідну для постановки і вирішення як професійних завдань так і особистісного розвитку.
- РН2. Використовувати на практиці фаховий науково-термінологічний апарат, вміти представляти підсумки виконаної роботи.
- РН3. Вміти збирати та інтегрувати докази власної дослідницької позиції, обґрунтовувати результати соціокультурних практик, презентувати і відстоювати власну думку щодо результатів досліджень та інновацій.
- РН5. Використовувати міждисциплінарний підхід до вирішення складних задач і проблем соціокультурної діяльності.
- РН6. Аналізувати та оцінювати ризики, приймати ефективні рішення з питань соціокультурної діяльності.
- РН7. Розуміти і застосовувати сучасні світові соціокультурні практики.
- РН10. Здійснювати стратегічне, діагностичне, оперативне управління соціокультурними інституціями і проєктами.
- РН12. Збирати необхідні дані з різних джерел, обробляти і аналізувати їх практичні результати із застосуванням сучасних методів та спеціалізованого програмного забезпечення.
- РН13. Використовувати сучасні світовий досвід менеджменту в сфері соціокультурної діяльності.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Основи командоутворення.

Тема 1. Сутність і види формування колективу

Визначення поняття «командоутворення». Сутність і види формування колективу. Цілі та завдання тимблдингу. Процес командоутворення. Умови успішного функціонування команди. Базові елементи команди.

Тема 2. Високоефективні команди: модель та складові.

Стадії розвитку команди. Крива командної ефективності. Переваги створення високоефективних команд. Універсальні принципи ефективної команди. 7'С високоефективних команд.

Тема 3. Управління конфліктами, корпоративна культура та мотивація персоналу

Управління конфліктами. Причини конфліктів. Шляхи вирішення конфліктів. Стилi управління конфліктами. Корпоративна культура. Функції організаційної культури. Роль організаційної культури в командоутворенні. Мотивація.

Змістовий модуль 2. Формування ефективної команди.

Тема 4. Соціальні ролі та відповідальність у колективі.

Функціональні ролі. Командні ролі. Основні фактори, що впливають на вибір людиною своєї ролі у команді. Відповідальність в команді.

Тема 5. Лідерство та ефективність групової роботи.

Типи лідерів. Функції лідера. Чинники, які впливають на ефективність роботи команди.

Тема 6. Культура управління командою.

Важливість управління командою. Стилi управління командою. Делегування. Що заважає делегувати. Які повноваження делегувати не треба. Принципи правильного делегування. Субкультури у командоутворенні.

Перелік практичних (семінарських) занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських) занять / завдань

| Назва теми та / або завдання | Зміст |
|------------------------------|---|
| Тема 1. Завдання 1. | Розгляд основних джерел за дисципліною. |
| Тема 1. Завдання 2. | Тест на визначення особистості. |
| Тема 2. Завдання 3. | Виконання презентації за наданими темами. |
| Тема 2. Завдання 4. | Обговорення зі здобувачами питання вибору та розподілення ролей в команді, психологічних та інших факторів, що впливають на це. |
| Тема 3. Завдання 5. | Виконання завдання дискусійного характеру, проходження тесту. |
| Тема 3. Завдання 6. | Обговорення зі здобувачами теми управління конфліктами |
| Тема 3. Завдання 7. | Прийняття рішень щодо запасів, ціноутворення |
| Тема 4. Завдання 8. | Розробка проекту тимбілдінгу у різних сферах. |
| Тема 5. Завдання 9-10. | Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою |
| Тема 6. Завдання 11-12. | Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до екзамену. |

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл.

3

Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

| Назва теми та / або завдання | Зміст |
|------------------------------|---|
| Тема 1 - 6 | Вивчення лекційного матеріалу за заданою тематикою |
| Тема 1 - 6 | Підготовка до практичних занять |
| Тема 1 - 6 | Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою |
| Тема 1-6 | Підготовка до поточних контрольних робіт |
| Тема 1 - 6 | Підготовка до екзамену |

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція (Тема 1-6)).

Наочні (демонстрація (Тема 1-6)).

Практичні (практична робота (Тема 1 – 6), презентація (Тема 2,5), кейс-метод (Тема 4)).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит): максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формах семестрового екзамену (іспиту). Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит) – сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: Індивідуальне навчально-дослідне завдання (35 балів), письмова контрольна робота (10 балів), презентації (15 балів).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів)

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»
Освітньо-професійна програма «Подієвий менеджмент»
Навчальна дисципліна "Командоутворення"

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

Завдання 1 (тестове) - 30 балів

| | |
|---|---|
| 1 | До неспеціалізованих навичок (soft skills) можна віднести: а. Лідерство б. Соціальні навички с. Іноземні мови д. Креативність е. Машинні операції |
| 2 | У результаті Хотторнських еспериментів було виділено наступні висновки (оберіть одну або декілька відповідей): а. Формування та підтримання культури робочого місця, дотримання норм впливає на продуктивність б. Безпосередньо на продуктивність праці впливають взаємовідносини керівник – підлеглий с. Лідер команди може сприяти формуванню стіких принципів поведінки всередині колективу д. Для співробітника більше значення мають турбота і підтримка, ніж фізичні умови праці е. Створення сприятливого середовища усередині колективу сприяє зростанню ефективності роботи |
| 3 | Ознаки, за якими можна відрізнити групу від команди (виберіть одну або декілька відповідей): а. Цілі та цінності б. Сумісність с. Рівень комунікації д. Формування е. Стійкість |

| | |
|----|---|
| | |
| 4 | <p>Виконавчий звіт про результати ефективності команди включає (виберіть одну або декілька відповідей):</p> <ol style="list-style-type: none"> Проописані наступні кроки (цілі) Узгодження/причестність керівництва до питань ефективності Анонімне анкетування Оцінка ефективності 7'С (або інших критеріїв) Доповідь кожного члена команди |
| 5 | <p>Основоположником концепції тимбілдингу прийнято вважати:</p> <ol style="list-style-type: none"> Пітер Друкер Мері Паркер Фоллетт Анрі Файоль Елтон Мейо Фредерік Тейлор |
| 6 | <p>Вибір людиною своєї ролі у команді базується на (виберіть одну або декілька відповідей):</p> <ol style="list-style-type: none"> Мотивація Інтелектуальні здібності Риси людини Посада Досвід |
| 7 | <p>Який тип командної субкультури описує дана характеристика: відчуття захищеності, старанність та зацікавленість співробітників.</p> <ol style="list-style-type: none"> Кліка Команда Гурток Комбінат |
| 8 | <p>Які завдання варто делегувати (виберіть одну або декілька відповідей)?</p> <ol style="list-style-type: none"> Питання стратегічного планування Рутинні справи Вузкопрофільні питання Тактичні завдання Контроль за роботою підрозділів |
| 9 | <p>Який тип командної субкультури описує дана характеристика: повна довіра своєму лідеру та нестабільність у кризових ситуаціях.</p> <ol style="list-style-type: none"> Команда Кліка Гурток Комбінат |
| 10 | <p>Типи ролей в команді (виберіть одну або декілька відповідей):</p> <ol style="list-style-type: none"> Командні ролі Орієнтовані на дії Функціональні ролі Соціально орієнтовані Орієнтовані на роздуми |

Завдання 2 (стереотипне) – 4 бали

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

Які дії Ви пропонуєте прийняти?

Завдання 3 (діагностичне) – 6 балів

Завдання кейсу: зробити аналіз даної ситуації, виявити її проблемні аспекти, наслідки для взаємовідносин друзів та організації, а також корпоративної культури взагалі, запропонувати шляхи вирішення цих проблем. Зробити аналіз соціально-психологічних характеристик учасників конфлікту та описати їх індивідуально-професійне та корпоративне значення.

Зміст кейсу. Роман Вікторович - топ-менеджер компанії, діяльність якої спрямована на виробництво та постачання хімічних інгредієнтів для всесвітньо відомих брендів доглядової косметики. Нещодавно лави провідних працівників фірми поповнив друг керівника - Дмитро Андрійович. Він несе відповідальність за зв'язок та оформлення документації з однією із європейських компаній. Народи серед менеджерів підрозділу починаються о 10:00 ранку, але Дмитро Андрійович постійно спізнюється на 10-15 хвилин. На цих нарадах дуже часто відбуваються відеопереговори із закордонними партнерами.

З огляду на давні дружні стосунки, топ-менеджер не вступав у конфлікт із Дмитром, але через тривалий термін на наради деякі члени колективу почали спізнюватися, а інші менеджери почали обурюватися з цього приводу. Натяки та дружні бесіди не давали ніякого ефекту. Кожного разу в Андрія знаходилися вагомі причини та обгрунтовані пояснення...

Питання до здобувачів: Які шляхи вирішення цієї ситуації ви запропонуєте та який результат вони принесуть (особистісного та корпоративного значення)? Якими якостями, цінностями та нормами взаємодії керуються або наділені учасники ситуації?

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу протокол № _____ від «___»_20__р.

Екзаменатор

к.е.н., доц. Баркова К.О.

Зав. кафедрою

д.е.н., проф. Лепейко Т.І.

Критерії оцінювання

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що

округлені до цілого числа за правилами математики.

Вирішення кожного завдання у стереотипному та діагностичному блоках має на увазі різну повноту відповіді та, відповідно, оцінюється у різну кількість балів, а саме:

Завдання 1 (тестове) - 30 балів

За кожний правильний тест – 3 бали.

Завдання 2 (стереотипне) - 4 бали

1 – Проблема описана у загальному вигляді

2 – Проблема описана у загальному вигляді та дана коротка, вичерпна відповідь

3 – Проведено аналіз проблеми та дана коротка, вичерпна відповідь

4 – Проведено глибокий аналіз проблеми та дано поетапне вирішення проблеми із описом кожного етапу.

Завдання 3 (діагностичне) - 6 балів

2 – Подано вирішення проблеми у загальному вигляді

4 – Описано походження проблеми та надані короткі рекомендації

6 – Проведено глибокий аналіз проблеми та дано поетапне вирішення проблеми із описом кожного етапу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Організаційна поведінка : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 156 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/14218>
2. Миронова О. М. Конфліктологія : навчальний посібник / О. М. Миронова, О.В. Мазоренко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 168 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/7479>

Додаткова

3. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 92 с.
4. Katzenbach J. R., Smith D. K. The wisdom of teams: Creating the high-performance organizations. Harvard business review press, 2015. 320 p.
5. Полякова Г. А., Даниленко І. С. Розвиток командного лідерства в освітньому середовищі закладу освіти / Г. А. Полякова, І. С. Даниленко // Педагогічні науки: зб. наук. праць. – 2020. – № 92-93. – С. 14-20. Доступ: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26031>
6. Миронова О. М. Основні підходи до розвитку персоналу [Електронний ресурс] / О. М. Миронова // Електронний науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку". – 2017. - №13. Доступ: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18059>
7. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах [Електронний ресурс] / О. М. Миронова // Економіка та суспільство. – 2017. – №13. – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13>.