

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.

ПОГОДЖЕНО
Проректор з навчально-методичної роботи



КОМАНДОУТВОРЕННЯ

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітній рівень	перший (бакалаврський)
Освітня програма	Бізнес-адміністрування

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

Ольга МИРОНОВА

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
РН 3	СК 5
РН 8	СК 6
РН 9	СК 7
РН 10	СК 9
РН 11	СК10
РН 14	СК11
РН 15	СК14
РН 17	СК15
РН 21	СК20

де, СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій

менеджменту.

СК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

СК20. Здатність формування ефективних процедур та комунікаційних механізмів міжособистісної взаємодії в бізнес-середовищі у тому числі для адаптування до нових ситуацій

РН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

РН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

РН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

РН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації

РН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

РН14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

РН15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

РН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

РН21. Демонструвати комунікативні, дослідницькі, технологічні та крос- культурні навички, необхідні для аналізу бізнес-ситуацій, готувати, обґрунтовувати і презентувати управлінські рішення

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. Високоєфективні команди: модель та складові.

Стадії розвитку команди. Крива командної ефективності. Переваги створення високоєфективних команд. Універсальні принципи ефективної команди. 7^С високоєфективних команд.

Тема 3. Управління конфліктами, корпоративна культура та мотивація персоналу

Управління конфліктами. Причини конфліктів. Шляхи вирішення конфліктів. Стили управління конфліктами. Корпоративна культура. Функції організаційної культури. Роль організаційної культури в командуванні. 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. Стили управління командою. Делегування. Що заважає делегувати. Які повноваження делегувати не треба. Принципи правильного делегування. Субкультури у командуванні.

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

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

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Спеціальність «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування».

Навчальна дисципліна "Командоутворення"

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

Завдання 1 (тестове) - 30 балів

- 1 До неспеціалізованих навичок (soft skills) можна віднести:
 - a. Лідерство
 - b. Соціальні навички
 - c. Іноземні мови
 - d. Креативність
 - e. Машинні операції
- 2 У результаті Хотторнських еспериментів було виділено наступні висновки (оберіть одну або декілька відповідей):
 - a. Формування та підтримання культури робочого місця, дотримання норм впливає на продуктивність
 - b. Безпосередньо на продуктивність праці впливають взаємовідносини керівник – підлеглий
 - c. Лідер команди може сприяти формуванню стіких принципів поведінки всередині колективу
 - d. Для співробітника більше значення мають турбота і підтримка, ніж фізичні умови праці
 - e. Створення сприятливого середовища усередині колективу сприяє зростанню ефективності роботи

- 3 Ознаки, за якими можна відрізнити групу від команди (виберіть одну або декілька відповідей):
 - a. Цілі та цінності
 - b. Сумісність
 - c. Рівень комунікації
 - d. Формування
 - e. Стійкість
- 4 Виконавчий звіт про результати ефективності команди включає (виберіть одну або декілька відповідей):
 - a. Прописані наступні кроки (цілі)
 - b. Узгодження/причастність керівництва до питань ефективності
 - c. Анонімне анкетування
 - d. Оцінка ефективності 7'C (або інших критеріїв)
 - e. Доповідь кожного члена команди
- 5 Основоположником концепції тимбілдингу прийнято вважати:
 - a. Пітер Друкер
 - b. Мері Паркер Фоллетт
 - c. Анрі Файоль
 - d. Елтон Мейо
 - e. Фредерік Тейлор
- 6 Вибір людиною своєї ролі у команді базується на (виберіть одну або декілька відповідей):
 - a. Мотивація
 - b. Інтелектуальні здібності
 - c. Риси людини
 - d. Посада
 - e. Досвід
- 7 Який тип командної субкультури описує дана характеристика: відчуття захищеності, старанність та зацікавленість співробітників.
 - a. Кліка
 - b. Команда
 - c. Гурток
 - d. Комбінат
- 8 Які завдання варто делегувати (виберіть одну або декілька відповідей)?
 - a. Питання стратегічного планування
 - b. Рутинні справи
 - c. Вузкопрофільні питання
 - d. Тактичні завдання
 - e. Контроль за роботою підрозділів
- 9 Який тип командної субкультури описує дана характеристика: повна довіра своєму лідеру та нестабільність у кризових ситуаціях.
 - a. Команда
 - b. Кліка
 - c. Гурток
 - d. Комбінат

10 Типи ролей в команді (виберіть одну або декілька відповідей):

- a. Командні ролі
- b. Орієнтовані на дії
- c. Функціональні ролі
- d. Соціально орієнтовані
- e. 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 шляхт 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. Наради 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 студентів: 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. – Режим доступу: <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. – Режим доступу: <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. – Режим доступу: <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>.