

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор навчально-наукового
інституту міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилішина
Ірина ВАЩУК
«31» _____ 2023 р.



ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. проректора
з науково-педагогічної роботи
Віктор ОСТРОВЕРХОВ
«31» _____ 2023 р.



РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ І ЛІДЕРСТВО»

ступінь вищої освіти – магістр
галузь знань – 07 Управління та адміністрування
спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-наукова програма – Міжнародний менеджмент

Кафедра міжнародних економічних відносин

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тренінг, КППЗ (год.)	Самост. робота студ. (год.)	Разом (год.)	екзамен (сем.)
Денна	1	1	30	15	5	6	94	150	1

Тернопіль – ЗУНУ
2023

Робоча програма складена на основі освітньо-наукової програми підготовки магістра галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», затвердженої Вченою Радою ЗУНУ, протокол № 10 від 26.06. 2023 р.

Робочу програму склала к.філол.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин Наталія БАТРИН.


Робоча програма затверджена на засіданні кафедри міжнародних економічних відносин, протокол № 1 від 29.08.2023 р.

Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин,
д-р. екон. наук, професор


Роман ЗВАРИЧ

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 073 «Менеджмент», протокол № 1 від 31.08.2023 р.

Голова групи забезпечення спеціальності,
д-р. екон. наук, професор


Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант освітньої програми,
к.е.н, доцент


Тетяна ДЛУГОПОЛЬСЬКА

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ І ЛІДЕРСТВО”

1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ “ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ І ЛІДЕРСТВО ”

Дисципліна “ Управління командами і лідерство”	Галузь знань, спеціальність, СВО	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів – 5	Галузь знань (шифр, найменування) – 07«Управління адміністрування» та	Статус дисципліни – обов’язкова Мова навчання – українська
Кількість залікових модулів – 4	Спеціальність 073 «Менеджмент»	Рік підготовки: <i>1</i> <i>Семестр 1</i>
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – магістр	Лекції: <i>Денна – 30</i> Практичні заняття: <i>Денна – 15</i>
Загальна кількість годин – 150		Самостійна робота <i>Денна – 94 год.</i> Тренінг, КПЗ <i>Денна – 6 год.</i> Індивідуальна робота <i>Денна – 5 год.</i>
Тижневих годин – 10, з них аудиторних – 3.		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ І ЛІДЕРСТВО»

2.1. Мета вивчення дисципліни.

Ефективне управління в сучасних умовах тісно пов’язане із взаємодією багатьох людей, що зумовлює необхідність планування та координації їхньої спільної діяльності. Перед менеджерами постає проблема впливу індивідів, груп, організаційних систем на ефективність та результати роботи. У процесі розвитку технологій зростає необхідність в об’єднанні зусиль багатьох людей у досягненні спільних цілей. Сучасний менеджер вже не управляє підрозділами й відділами, лідери нової епохи координують роботу команд. Деякі теоретики кадрового менеджменту впевнено стверджують, що управління персоналом поступиться місцем сучасній дисципліні, управлінню командами (team-management).

Мета вивчення дисципліни “Управління командами і лідерство” полягає у виробленні у студентів теоретичних знань і практичних вмінь використання сучасних методологій та засобів із питань ефективного формування та управління командами.

2.2. Завдання вивчення дисципліни

Завданнями вивчення дисципліни " Управління командами і лідерство " є набуття знань та навичок щодо:

- розроблення ефективних стратегій розвитку команди;
- концептуальних засад командотворення;
- управління командами та конфліктами в командах;
- сутності групової й міжгрупової динаміки;
- культури й управління розвитком команди.

2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;

2.4. Передумови для вивчення дисципліни

Засвоєння знань за програмою єдиного фахового вступного випробування з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та базових знань першого (бакалаврського) рівня.

2.5. Результати навчання

ПРН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

ПРН11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти управління командами та командоутворення

Тема 1. Управління командами. Розвиток навичок командної взаємодії. Командоутворення: сутність, типи й етапи розвитку.

Сучасне поняття групи та команди. Сутність командної форми організації робіт. Ознаки команди. Концептуальні засади командоутворення. Команда як система. Аналіз команди з погляду індивідуума, групи та організації в цілому. Команди у призмі наукових досліджень. Процес командоутворення, його мета та завдання.

Тема 2. Життєвий цикл команди. Структура команди. Ролі в команді. Норми команди.

Успішність особистості в діяльності команди: проблема прогностичності критеріїв. Передумови успішності особистості в командній діяльності. Динаміка розвитку команди. Етап становлення. Етап успішного розвитку. Розпад команди.

Тема 3. Природа роботи лідера в команді: ролі, функції, необхідні навички і компетенція.

Роль лідера в регулюванні команди: побудова взаємовідносин, передавання, інформації, прийняття рішень. Визначення командних ролей. Формування командного духу. Формування лояльності до компанії. Лідер як член команди та його роль в процесі командоутворення. Особистість лідера. Типи лідерів та лідерства. Сучасні підходи до лідерства.

Тема 4. Комунікації в команді: процедури, техніки аналізу проблем та прийняття рішень в команді.

Комунікації у команді. Види комунікацій. Правила комунікації. Групові комунікації. Навички міжособистісної комунікації в командній роботі. Техніки зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок за підсумками взаємодії. Маніпуляції в спілкуванні. Технології психологічного впливу. Комуникативні бар'єри. Бар'єри взаємодії. Бар'єри сприйняття і розуміння.

Змістовий модуль 2. Методи та стратегії ефективного управління командами

Тема 5. Методи управління командою: сутність, різновиди, взаємозв'язок функцій та методів.

Сутність методів управління. Методи колективного вирішення проблем. Переговори. Мозковий штурм як метод роботи з командою. Методи активізації та підтримки членів команди при виробленні рішень. Методи згуртування колективу. Роль корпоративної культури в забезпеченні єдності команди. Методи формування довіри в групі і єдності в команді. Корпоративна культура. Формування цінностей в команді. Методи управління командою в умова дистанційної роботи.

Тема 6. Мотивація та відповідальність в команді.

Змістовні теорії мотивації, що базуються на ідентифікації внутрішніх факторів (потреб). Сучасні процесійні теорії мотивації, засновані на поведінці людей з врахуванням їх сприйняття і пізнання.

Застосування теорій мотивації в практиці управління командами. Мотивація та відповідальність в команді. Підвищення рівня мотивації в команді.

Тема 7. Управління конфліктами в команді

Причини та види конфліктів в команді. Структура конфлікту. Конструктивна та деструктивна поведінка опонентів у конфлікті та чинники, що впливають на неї. Методи контролю та керування емоціями під час конфлікту. Закономірність динаміки конфлікту. Техніка управління конфліктом. Вирішення конфліктів в команді. Етапи та рівні конфлікту. Стратегії поведінки у конфліктній ситуації.

Тема 8. Моніторинг ефективності команди

Теоретичні аспекти моніторингу ефективності. Сутність моніторингу ефективності. Види моніторингу ефективності. Моніторинг особистої ефективності в командній роботі. Особиста ефективність. Соціально-психологічне вивчення комунікативної компетентності, професіоналізму, відповідальності, креативності, конфліктності. Моніторинг ефективності команди. Соціально-психологічне дослідження ефективності команди міжособистісної взаємодії. Вивчення узгодженості дій у роботі на загальний результат, результативності та продуктивності. Особливості моніторингу роботи команди, яка працює в дистанційному режимі.

4. СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ З ДИСЦИПЛІНИ “ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ І ЛІДЕРСТВО ”

Тематика залікового кредиту	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Самостійна робота	Тренінг КПЗ	Контрольні заходи
Змістовий модуль 1. Командоутворення: сутність, типи й етапи розвитку						
Тема 1. Управління командами. Розвиток навичок командної взаємодії. Командоутворення: сутність, типи й етапи розвитку.	4	2	1	15	6	Тести, групові дискусії, учбові ситуації, кейси. Поточне опитування, кейси, тести.
Тема 2. Життєвий цикл команди. Структура команди. Ролі в команді. Норми команди.	4	2	1	15		Тести, групові дискусії, учбові ситуації, кейси. Поточне опитування, кейси, тести.
Тема 3. Природа роботи лідера в команді: ролі, функції, необхідні навички і компетенція.	4	2	1	15		Тести, групові дискусії, учбові ситуації, кейси. Поточне опитування, кейси, тести.

<i>Тема 4. Комунікації в команді: процедури, техніки аналізу проблем та прийняття рішень в команді.</i>	4	2		15		Тести, групові дискусії, учбові ситуації, кейси. Поточне опитування, кейси, тести.
Змістовий модуль 2. Управління командами і лідерство, конфлікти, стреси та культура						
<i>Тема 5. Методи управління командою: сутність, різновиди, взаємозв'язок функцій та методів.</i>	4	2	1	10		Тести, групові дискусії, учбові ситуації, кейси. Поточне опитування, кейси, тести.
<i>Тема 6. Мотивація та відповідальність в команді.</i>	4	2		10		Тести, групові дискусії, учбові ситуації, кейси. Поточне опитування, кейси, тести.
<i>Тема 7. Управління конфліктами в команді</i>	4	2	1	10		Тести, групові дискусії, учбові ситуації, кейси. Поточне опитування, кейси, тести.
<i>Тема 8. Моніторинг ефективності команди</i>	2	1		4		Тести, групові дискусії, учбові ситуації, кейси. Поточне опитування, кейси, тести.
Разом	30	15	5	94	6	

5. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття № 1

Тема: Управління командами. Розвиток навичок командної взаємодії. Командоутворення: сутність, типи й етапи розвитку.

Мета: засвоєння основних теоретичних понять і практичних питань управління командами та командоутворення

Питання для обговорення:

1. Переваги та недоліки командної форми організації праці.
2. Переваги організації командної роботи.
3. Обмеження (недоліки) командної роботи.
4. Класифікація команд. Види команд в сучасному менеджменті.
5. Критерії диференціації команд. Робочі команди. Міжфункціональні команди. Проектні і творчі команди. Віртуальні команди. Кроскультурні команди. Управлінські команди. Команди-новачки. Команди-стажери. Команди-помічники. Команди-майстри.

Практичне заняття № 2

Тема: Життєвий цикл команди. Структура команди. Ролі в команді. Норми команди.

Мета: вивчення теоретичних основ структура команди, ролей в команді та норми команди.

Питання для обговорення:

2. Принципи роботи команди.
3. Вимоги до членів команди.
4. Методи відбору співробітників у команду.
5. Особливості індивідуального розвитку членів команди.
6. Рівень адаптації до змін в умовах роботи та життя.

Практичне заняття 3

Тема: Природа роботи лідера в команді: ролі, функції, необхідні навички і компетенція.

Мета: вивчити і визначити роль лідера в команді: ролі, функції, необхідні навички і компетенції.

Питання для обговорення:

Лідер як член команди та його роль в процесі командоутворення.

Сутність понять «лідер» та «лідерство».

Особистість лідера. Головні якості для виконання професійних обов'язків.

Типи лідерів та лідерства. Сучасні підходи до лідерства

Практичне заняття 4

Тема: Комунікації в команді: процедури, техніки аналізу проблем та прийняття рішень в команді.

Мета: вивчити теоретичні основи успішної комунікації в команді: процедури, техніки аналізу проблем та прийняття рішень в команді.

Питання для обговорення:

1. Види комунікацій.
2. Правила комунікації.
3. Групові комунікації.
4. Навички міжособистісної комунікації в командній роботі.
5. Техніки зворотного зв'язку.
6. Маніпуляції в спілкуванні.
7. Комунікативні бар'єри. Бар'єри взаємодії. Бар'єри сприйняття і розуміння

Практичне заняття 5

Тема: Методи управління командою: сутність, різновиди, взаємозв'язок функцій та методів.

Мета: навчити студентів застосовувати методи управління командою: сутність, різновиди, взаємозв'язок функцій та методів.

Питання для обговорення:

1. Методи згуртування колективу.
2. Роль корпоративної культури в забезпеченні єдності команди.
3. Методи формування довіри в групі і єдності в команді.
4. Корпоративна культура.
5. Формування цінностей в команді.
6. Навчання команди технологіям роботи.

Практичне заняття 6

Тема: Мотивація та відповідальність в команді.

Мета: навчити студентів застосовувати методи підвищення мотивації в команді: сутність, різновиди, взаємозв'язок функцій та методів.

Питання для обговорення:

1. Змістовні теорії мотивації, що базуються на ідентифікації внутрішніх факторів (потреб). Сучасні процесійні теорії мотивації, засновані на поведінці людей з врахуванням їх сприйняття і пізнання.
2. Застосування теорій мотивації в практиці управління командами.
3. Мотивація та відповідальність в команді.
4. Підвищення рівня мотивації в команді.

Практичне заняття 7

Тема: Управління конфліктами в команді

Мета: навчити студентів застосовувати методи управління конфліктами в команді: сутність, різновиди, взаємозв'язок функцій та методів.

Питання для обговорення:

1. Конфлікти як прояв суперечностей та джерело розвитку.
2. Етапи та рівні конфлікту.
3. Стратегії поведінки у конфліктній ситуації.
4. Особливості конфліктів у команді.
5. Управління стресами у команді.

Практичне заняття 8

Тема: Моніторинг ефективності команди

Мета: навчити студентів застосовувати методи моніторингу ефективності команди

Питання для обговорення:

1. Сутність моніторингу ефективності.
2. Види моніторингу ефективності.
3. Моніторинг особистої ефективності в командній роботі
4. Моніторинг ефективності команди.
5. Вивчення узгодженості дій у роботі на загальний результат, результативності та продуктивності.

6. КОМПЛЕКСНЕ ПРАКТИЧНЕ ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

КПЗ з дисципліни має форму учбових ситуаційних ситуацій (case-studies), які охоплюють всі теми. Метою виконання КПЗ є продемонструвати вміння вести належний пошук, здатність критично оцінити та інтерпретувати складні моделі поведінки людей в організаційних умовах, а також переконливо довести свої аргументи до слухача (читача). Виконується КПЗ згідно з вимогами і правилами, доведеними до студентів заздалегідь і є одним із обов'язкових складових залікового кредиту. КПЗ видається студенту в перші два тижні навчання та виконується упродовж семестру відповідно до встановленого графіку, дотримання якого є необхідною передумовою допуску до здачі модулів. Студенти готують портфоліо проаналізованих кейсів та ppt презентації.

Презентації складаються з таких частин:

1. Опис кейсу
2. Аналіз кейсу
3. Визначення теорії для розв'язання кейсу
4. Висновки
5. Рекомендації

7. САМОСТІЙНА РОБОТА

№	Тематика
1	Структура організаційної поведінки в роботі команди.
2	Поведінка як низка вчинків, прийняття рішень в команді.
3	Стилі поведінки лідера в командію
4	Вплив лідера на поведінку підлеглого в команді .
5	Відмінності у поведінці між членами групи і команди.
6	Особливості поведінки керівника-лідера
7	Використання влади у команді.
8	Поведінка натовпу.
9	Способи впливу на організаційну поведінку
10	Регуляція поведінки групи комунікацією

8.ТРЕНІНГ

Основні теми та питання тренінгу

Управління командами і лідерство керівника: в умовах сучасних економічних процесів

Природа організацій: нове робоче середовище і таланти

Ключові цінності сучасної організації

Базові моделі організаційної поведінки

Високоєфективна організація: управління індивідуальною, груповою та організаційною ефективністю

Різноманітність робочої сили та індивідуальні відмінності

Організаційна культура, влада та лідерство в управлінні командою

Механізми розвитку і підтримки організаційної культури відповідно до стратегії бізнесу та стадії життєвого циклу

Джерела влади, організаційна політика і стиль управління в команді

Влада підлеглого та стратегії маніпулювання керівником

Розвиток емерджентного лідерства

Лідерство для формування інноваційних та клієнтоорієнтованих аспектів організаційної культури.

Ціль тренінгу:

• Практичний розвиток свого розуміння теми *Управління командами і лідерство керівника: в умовах сучасних економічних*

Формат тренінгу:

• Інтерактивний, до складу якого входять структуровані презентації, відео ілюстрації, обговорення, індивідуальні та групові вправи.

9. ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МЕТОДИ ДЕМОНСТРУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

В процесі вивчення дисципліни використовуються наступні методи оцінювання навчальної роботи студента за 100-бальною шкалою:

- поточне тестування та опитування;
- підсумкове тестування по кожному змістовому модулю;
- модульні роботи;
- оцінювання виконання КПЗ;
- екзамен.

10. КРИТЕРІЇ, ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2	Заліковий модуль 3	Заліковий модуль 4
20 %	20 %	20 %	40 %
1. Опитування (тестування) на заняттях: 4 теми по 10 балів – макс. 40 балів. 2. Письмова робота – макс.60 балів.	1. Опитування (тестування) на заняттях: 4 теми по 10 балів – макс. 40 балів. 2. Письмова робота – макс. 60 балів.	1. Підготовка (виконання) КПЗ – макс. 60 балів. 2. Захист КПЗ – макс. 30 балів. Оцінка за тренінг – макс. 10 балів.	1. Тестові завдання (5 тестів – макс. 25 балів) 2. Теоретичне питання – макс. 25 балів. 3. Задача (кейс) - макс. 50 балів.

Шкала оцінювання:

За шкалою Університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90 – 100	«відмінно»	A
85 – 89	«добре»	B
75 – 84	«добре»	C
65 – 74	«задовільно»	D
60 – 64	«задовільно»	E
35 – 59	«незадовільно з можливістю повторного складання»	FX
1 – 34	«незадовільно з обов'язковим повторним курсом»	F

11. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№ п\п	Найменування	Номер теми
1	Ноутбук	1-8
2	Мультимедійний проектор	1-8
3	Інтерактивна дошка	1-8

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

- Batryn N. , Verhun L. Use of online role-play/case-study method in students' leadership skills development. Збірник наукових праць «Педагогічні науки». Херсон: Херсонський державний університет. 2021, № 96. – С 98-105.
<http://www.ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/4469/3943>
- Batryn Natalia. Wartime leadership in the context of organizational change theories. International Science Journal of Management, Economics and Finance. Vol. 1, No. 1, 2023.
- Adzic, S., Kostic, R., Milunovic, M., Tot, T. S., Jeremic, D., & Stanojevic, S. (2022). Role of Team Management in Modern Business Conditions. ODITOR - Journal for Management, Finance and Law, 2022(1), 63–84.

4. Carmeli, A., Paulus, P. B. (2019). CEO ideational facilitation leadership and team creativity: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of Creative Behavior*, 49, 53-75. doi:[10.1002/jocb.59](https://doi.org/10.1002/jocb.59)
5. Edmondson, A., Bohmer, R., & Pisano, G. (2019). Speeding Up Team Learning. *Harvard Business Review*, 46–53.
6. Georgiades, S. (2022). *Organization Management – Dynamic Creative Team Coordination*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37509-6>
7. Leadership in teams. Retrieved from www.free-management.-ebooks.
8. *Managing People Textbook*, 2018, Foulks Lynch Ltd.
9. Neumann, W., Mulder, R. (2018). Team reflection linking transformational leadership and team innovativeness. EAWOP Conference, Oslo, Norway.
10. Rishi Kapal. (2020). *Managing Large Teams : Overcoming Skip- Level Frictions & Executive Isolation*. Sage Publications Pvt. Ltd.
11. Schaubroeck, J., Carmeli, A., Bhatia, S., Paz, E. (2018). Enabling team learning when members are prone to contentious communication: The role of team leader coaching. *Human Relations*, 69, 1709-1727.
12. Šramková, M., Janičková, J., & Zimermanová, K. (2022). Innovative Approaches to the Formation of a Social Atmosphere in the Context of Work Team Management. *Regional Formation & Development Studies*, 37(2), 206–217. <https://doi.org/10.15181/rfds.v37i2.2435>
13. Stewart, S. D., Piros, C. D., & Heisler, J. (2019). *Portfolio management : theory and practice* (Second edition.). Wiley.

Інтернет-ресурси

1. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
Бібліотека ім. Л. Каніщенка Західноукраїнського національного університету. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/>
2. Бібліотека ім. Л. Каніщенка Західноукраїнського національного університету. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/>
3. Бібліотека ім. В.Г. Короленко. URL: <http://korolenko.kharkov.com/>
4. Студентська електронна бібліотека. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/>
5. Тернопільська обласна універсальна наукова бібліотека. URL: <https://library.te.ua/>