

**МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни**

**«УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ»
(для магістрів)**

МАУП

Київ 2016

Підготовлено доцентом кафедри управління персоналом та економіка праці І.М.Муравйовою

Перезатверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці (Протокол № 1 від 29 серпня 2016 року)

Схвалено Вченою радою Інституту менеджменту та бізнесу ім. Б. Хмельницького (протокол № 8 від 30.08.2016 р.)

І.М.Муравйова. Навчальна програма дисципліни «Управління командами» – К.: МАУП, 2016. – 11_с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни «Управління командами», теми контрольних, питання для самоконтролю, а також список літератури.

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма вивчення навчальної дисципліни «Управління командами» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» спеціальності 8. 03050501 «Управління персоналом і економіка праці».

Предметом вивчення навчальної дисципліни є теорія і практика ефективного формування команди.

Метою викладання навчальної дисципліни є формування у слухачів теоретичних знань і практичних вмінь використання сучасних методологій та засобів із питань ефективного формування команди.

Основними завданнями дисципліни є: вивчення методологічних основ із питань ефективного формування команди, процесів управління трудовими ресурсами та орієнтації цих процесів на досягнення кінцевих результатів із мінімальними витратами часу та коштів.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми слухачі повинні:

- **знати**: теоретичні та нормативно-методологічні положення з питань формування команди; основні принципи управління командою та характерні параметри системи управління.

- **уміти**: сформувати структуру та склад команди з застосуванням системи обмежень до персоналу організації; розробити план управління персоналом та розвитку команди; скоординувати процеси виконання робіт та діяльність команди; поставити вимоги до підготовки команди та створення сприятливих умов для її роботи з розробкою системи заохочень персоналу; визначити інтелектуальний і творчий потенціал персоналу управління та вміти застосовувати критерії оцінки результатів роботи.

Курс складається з двох модулів, що включають в себе теоретичні блоки та практику для формування та зміцнення управлінських навиків.

Навчальна програма також передбачає роботу у групах та домашні завдання для закріплення матеріалу.

Міжпредметні зв'язки. Дисципліна «Управління командами» вивчається доповнює дисципліни «Управління персоналом», «Управління виробничими групами», «Психологія виробничих груп», «Управління виробничими конфліктами», «Самоорганізація особистості».

МАУП

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
«УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ»

№ п/п	Назва змістового модуля і теми
<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	<p>Змістовий модуль 1. Команда та її головні функції в організації</p> <p>Науковий зміст поняття «команда» та її роль у згуртуванні групи (професійної, учбової, спортивної та ін.)</p> <p>Організаційна специфіка команди в порівнянні із соціальною групою.</p> <p>Соціально-психологічні чинники розвитку та стадії становлення команди. Основне спрямування зусиль членів такої команди.</p> <p>Типологія команд за ознакою домінантної діяльності в процесі виконання їхніми членами своїх рольових функцій.</p> <p>Комунікативна активність членів команди як основа успішного виконання командою загального пакету певних функціональних обов'язків. Довіра і відповідальність в командній роботі.</p>
<p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p>	<p>Змістовий модуль 2. Формування управлінської команди</p> <p>Модель ефективної діяльності команди – з врахуванням переходу з нижчих стадій її розвитку на вищі.</p> <p>Методи оцінки діяльності команди. Об'єктивні показники неефективної роботи команди.</p> <p>Чинники успішної реалізації управлінських планів команди. Роль особистісних складових у діяльності управлінської команди (схильність до праці з людьми, позитивна установка та співробітництво, готовність до розв'язання конфліктів та подолання конфліктних ситуацій та ін.).</p>
<p>Разом годин: 120</p>	

ЗМІСТ
дисципліни
«УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ»

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Команда та її головні функції в організації

Тема 1. Науковий зміст поняття «команда» та її роль у згуртуванні соціальної групи (професійної, навчальної та ін.)

Основні аспекти поняття «команда». Типи команд. Вертикальна (функціональна) команда. Горизонтальна команда. Створення управлінської команди. Рольові функції в команді. Принципи ефективної управлінської команди. Особливості ефективної команди.

Керівництво та управління командами. Фактори ефективної діяльності команд. Основні відмінності між групами і командами. Зміст поняття та класифікація груп. Групові характеристики. Формальні групи (організації), їх типи та особливості. Характеристика груп за критерієм працездатності.

Література [1, 2, 3, 5, 7, 10, 15, 19, 20, 22]

Тема 2. Організаційна специфіка команди в порівнянні із соціальною групою.

Розвиток команди. Види груп, сформованих в команди. Фактори, що визначають ефективність досягнення цілей команди. Чисельність команди. Склад команди. Групові норми команди. Згуртованість команди. Конфліктність у команді. Роль лідера в команді.

Розвиток, механізм утворення формальних і неформальних організацій. Поняття неформальних груп (організацій). Класифікація і характеристики неформальних груп. Фактори, що впливають на ефективність роботи групи.

Література [1, 2, 3, 5, 7, 10, 15, 19, 20, 22]

Тема 3. Соціально-психологічні чинники розвитку та стадії становлення команди. Основне спрямування зусиль членів такої команди.

Етапи командоутворення. Психологічні чинники командоутворення. Процеси фази розпаду команди. Розподіл функціональних і командних ролей.

Психологічні аспекти формування формальної і неформальної організації. Соціально-психологічні особливості колективу. Соціометрія, психологічний клімат, сумісність, спрацьованість, ціннісні орієнтації. Основні способи управління колективом. Функції лідера і керівника. Значення лідера в управлінні організацією.

Література [1, 2, 3, 5, 7, 10, 15, 19, 20, 22]

Тема 4. Типологія команд за ознакою домінантної діяльності в процесі виконання їхніми членами своїх рольових функцій.

Підходи до формування команди. Методи формування команди. Склад команди. Принципи створення команди. Основні типи розподілу функцій в команді. Нормування діяльності. Етапи планування діяльності.

Командний стиль управління у великих і малих колективах. Ідея командних методів роботи. Визначення напрямів досягнення наміченої мети. Контроль виконання роботи в команді.

Література [1, 2, 3, 5, 7, 10, 15, 19, 20, 22]

Тема 5. Комунікативна активність членів команди як основа успішного виконання командою загального пакету певних функціональних обов'язків. Довіра і відповідальність в командній роботі.

Форми спілкування. Класифікація форм спілкування за різними ознаками. Індивідуальні і групові бесіди, розмови телефоном, наради, переговори, конференції, збори, мітинги, дискусії, полеміка та ін.

Комунікативність у команді. Типи комунікативних бар'єрів (фонетичний, семантичний, стилістичний, логічний). Комунікативна структура групи. Типи комунікативних мереж (структур комунікацій в групі) (за Р. М. Андрєєвої). Види централізованих комунікативних структур. Види децентралізованих комунікативних структур.

Міжособистісні стосунки в командах. Довіра і відповідальність в командній роботі.

Література [1, 2, 3, 5, 7, 10, 15, 19, 20, 22]

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Формування управлінської команди

Тема 6. Модель ефективної діяльності команди – з врахуванням переходу з нижчих стадій її розвитку на вищі.

Успішна команда. Командна робота. Фактори, що перетворюють групу людей на команду організація ефективної діяльності команди. Типи спільної діяльності в команді. Відповідальність – гарант успіху команди. Правила – один із китів, на яких тримається команда.

Стадії розвитку команди: формінг (притирання), стормінг (ближній бій), нормінг (зближення та гармонія), перформінг (зріла команда).

Годинник командного розвитку. Успішність команди: визначення мети, ролі, дотримання правил, будівництва комунікації на засадах відповідальності та довіри.

Література [1, 2, 3, 5, 7, 10, 15, 19, 20, 22]

Тема 7. Методи оцінки діяльності команди. Об'єктивні показники неефективної роботи команди.

Методи оцінки діяльності команди поділяються на: прогностичний; практичний; імітаційний.

Встановлення набору індивідуальних факторів мотивації. Позитивний клімат в команді. Можливість реалізації творчого потенціалу. Чітке визначення цілей в роботі. Винагорода за внесок в спільний результат. Однакові можливості розвитку кар'єри.

Література [1, 2, 3, 5, 7, 10, 15, 19, 20, 22]

Тема 8. Чинники успішної реалізації управлінських планів команди. Роль особистісних складових у діяльності управлінської команди.

Психологічні фактори в управлінні людьми, мотивація та стимулювання діяльності; емоційна реакція людей на управлінські рішення; постійний розвиток людських ресурсів; двостороннім процес взаємодії між організацією та людським ресурсом; Мотивація людської діяльності, цілеспрямованості та самореалізації.

Особистісні складові у діяльності управлінської команди (схильність до праці з людьми, позитивна установка та співробітництво, готовність до розв'язання конфліктів та подолання конфліктних ситуацій та ін.).

Література [1, 2, 3, 5, 7, 10, 15, 19, 20, 22]

Теми контрольних робіт

1. Групові характеристики і ефекти.
2. Аналіз основних характеристик команди.
3. Команда як мала соціальна група.
4. Групова свідомість команди, її формування.
5. Аналіз етапів командоутворення.
6. Оцінка ефективності роботи команд у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем.
7. Особливості поведінки соціальних груп в умовах формальної регламентації.
8. Аналіз відносин у спільній діяльності (оцінка морально-психологічного клімату, сумісності, спрацьованості, організованості, активності).
9. Концепції управління персоналом в структурі організації.
10. Психологічне співвідношення формальних і неформальних структур організації.
11. Особливості розподілу соціальних ролей і соціальних функцій у процесі управління командами.
12. Психологічні кризи організаційних відносин в управлінні командами.
13. Управління працездатністю, методи профілактики та управління функціональним станом.
14. Критерії і методи професійного відбору в процесі формування команд.
15. Індивідуальні фактори та ефективність діяльності групи.
16. Аналіз критеріїв ефективності роботи команди.
17. Психологічний аналіз особливостей особистості керівника команди.
18. Методи ефективності діяльності керівника команди.
19. Якості ефективної команди, їх аналіз.

20. Аналіз причин неефективності роботи команд. Прийоми оптимізації роботи команд.
21. Аналіз особливостей членів команди і прийоми їх розвитку.
22. Психологічний аналіз мотивації, способи управління нею.
23. Методи трудової мотивації - стимулювання, оплата та умови праці в роботі команд.
24. Специфіка відносин команди і способи управління ними.
25. План розвитку персоналу, професійного зростання.
26. Якість професійного потенціалу команди та шляхи його підвищення.
27. Психологічні технології роботи з командою і їх методичне забезпечення.
28. Поведінковий аналіз і структура групи (команди).
29. Профілактика групових та індивідуальних проявів девіантних форм поведінки.
30. Технології управління людськими ресурсами в структурі організації (соціально-психологічний тренінг, інформування, консультування, перенавчання).

Питання для самоконтролю

1. Поняття соціальної групи.
2. Класифікація груп.
3. Групові характеристики.
4. Формальні групи (організації), їх типи і особливості.
5. Характеристика груп за критерієм працездатності.
6. Розвиток, механізм утворення формальних і неформальних організацій.
7. Поняття неформальних груп (організацій).
8. Класифікація і характеристики неформальних груп.
9. Фактори, що впливають на ефективність роботи групи.
10. Психологічні аспекти формування формальної і неформальної організації.
11. Соціально-психологічні особливості колективу.
12. Соціометрія, психологічний клімат, сумісність, спрацьованість, ціннісні орієнтації.
13. Основні способи управління колективом.
14. Функції лідера і керівника.
15. Значення лідера в управлінні організацією.
16. Основні аспекти поняття «команда».
17. Розвиток команди.
18. Види груп, сформованих в команді.
19. Етапи командоутворення.
20. Психологічні фактори командоутворення.
21. Процеси фази розпаду команди.
22. Розподілення функціональних і командних ролей.
23. Процедури планування і етапи планування діяльності команди.

24. Визначення напрямів досягнення наміченої мети.
25. Контроль виконання роботи в команді.
26. Ситуаційний аналіз.
27. Етапи ситуаційного аналізу.
28. Принципи створення команди.
29. Підходи до формування команди.
30. Методи формування команди.
31. Склад команди.
32. Основні типи розподілу функцій в команді.
33. Командний стиль управління у великих і малих колективах.
34. Механізми формування мотивів. Аналіз етапів процесу мотивації.
35. Структура діяльності, потреба, мотив, мотивація, стимул, розвиток особистості.
36. Мотивація в діяльності людини. Концепції мотивації.
37. Концепція системи трудової мотивації.
38. Мотивація на різних етапах розвитку команди.
39. Стратегії підтримки мотивації.
40. Основні принципи управління персоналом команди.
41. Система управління командою, її параметри.
42. Аналіз команди як специфічного людського ресурсу.
43. Стратегія формування команди.
44. Специфіка кадрового планування команди.
45. Аналіз залучення, відбору та оцінки персоналу організації.
46. Навчання та розвиток персоналу. Рекомендовані форми навчання.
47. Команда як об'єкт управлінської діяльності.
48. Вплив організаційної культури на ефективність роботи компанії.
49. Ефективність роботи команд. Загальні фактори, що впливають на ефективність роботи команди.
50. Психологічні та непсихологічні критерії ефективності діяльності команд.
51. Причини неефективності роботи команд.
52. Сумісність групових та індивідуальних очікувань керівника в процесі управління командою.
53. Прийоми оптимізації роботи команд.
54. Якості ефективної команди.
55. Продуктивність ефективних команд.
56. Оцінка ефективності команди.
57. Особистісні особливості керівника як чинник сприйняття командою.
58. Здібності та навички ефективного керівника.
59. Причини виникнення конфліктів в процесі роботи команд.
60. Управління конфліктами в команді.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Авдеев В.В. Формирование команды. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ТЦ Сфера, 1999.
2. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2013. - 384 с.
3. Загальна психологія. / За загальною редакцією академіка С.Д. Максименка. Підручник. – 2-ге вид., переробл. і доп. – Вінниця: Нова Книга, 2004. – 704 с. – С. 228-236.
4. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций: Монография. - К.: МЗУУП, 1993. - 384 с.
5. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб.- К.: Міленіум, 2003. — 344 с. – С. 80-96.
6. Карамушка Л., Філь О. Формування конкурентоздатної управлінської команди як інноваційний напрям управління освітніми організаціями// Освіта і управління, 2004.- Т.7.- №1. - С.82-90.
7. Коломінський Н.Л. Психологія управління: Курс лекцій. — 2-ге вид., стереотип. — К.: МАУП, 2002. — 176 с. – С. 78-100.
8. Кондратенко О. Нормативно-правові засади формування і діяльності управлінської команди// Вісник Національної Академії державного управління при Президенті України, 2005.- №2. - С.478-484.
9. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб.по-собие. – М.: Дело, 2003. – С.746-750.
10. Льюис Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно= Projektleadership. - С.Пб.: Питер, 2004. - 160 с.
11. Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология, №10. - 2013. - 64 с.
12. Муругова Е.Г. Команда как инновационный ресурс развития организации: условия эффективного управления командой/ Е.Г.Муругова. Инновации в образовании.- М., 2010.- №10. - С.18-26.
13. Николенко Н. Создание и развитие команды// Управление компанией, 2004.- №1. - С.30-33.
14. Оленіч А.В., Шацька З.Я. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах// Актуальні проблеми економіки, 2012.- №10. - С.136-142.
15. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління – К.: Академвидав, 2003. – 568с. – С. 151-156; 167-175.
16. Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров. - С.Пб.: Питер, 2002. - 160 с.
17. Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров. - С.Пб.: Питер, 2003. - 160 с.
18. Редкол. Головатий М.Ф. та ін. Філь О.А. Розвиток конкурентоспроможності управлінської команди бізнес-

- організації/ О.А. Філь. Коломінськi читання: Матеріали Першого Міжнар. наук. форуму, присвяч. пам'яті д-ра психологiчних наук проф. Коломінського Н.Л., м. Київ, МАУП, 28 берез. 2007 р.- К.: МАУП, 2007. - С.1444-148.
19. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. – К.: ВД „Професіонал“, 2005. – 320 с. – С. 229-246.
20. Суперменеджер: создание успешной команды: Пер. с англ. - Ростов н/Д: Феникс, 2004. - 96 с.
21. Управление персоналом в ракурсе современных социальных трансформаций: монография/ [Михайлева Е. Г., Недогонов Д. В., Митина А. Н и др.]. - Х.: Щедра садиба плюс, 2013. - 284 с.
22. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: підруч. - 4-те вид., перероб. та доп. - К.: ЦУЛ, 2015. - 488 с.
23. Штейнбок Г. Механизм оптимизации управления командой и регулирования процесса самоорганизации/ Г. Штейбок. Проблемы теории и практики управления, 2008.- №11. - С.97-106.