

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Факультет аграрного менеджменту
Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Декан аграрного факультету
_____ А.Д. Остапчук
«___» _____ 2020 р.

РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО
на засіданні кафедри
виробничого та інвестиційного менеджменту
протокол №__ від «___» _____ 2020 р.
Завідувач кафедри
_____ Л.В. Шинкарук
«___» _____ 2020 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 «Управління та адміністрування»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 «Менеджмент»
ОСВІТНЯ ПРОГРАМА	«Управління персоналом»
ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ	магістр
ФАКУЛЬТЕТ	Аграрного менеджменту
УКЛАДАЧ	к.е.н., доцент Сова Олена Юріївна

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління командою» розроблена для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання.

Укладач: Сова О.Ю., к.е.н., доц., доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту

Протокол № ___ від «__» _____ 2020 року

Завідувач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту

(підпис) Л.В. Шинкарук
(прізвище та ініціали)
«_____» _____ 2020 року

Схвалено Вченою радою аграрного факультету

Протокол № ___ від «_____» _____ 2020 року

«_____» _____ 2020 року Голова _____ А.Д. Остапчук
(підпис) (прізвище та ініціали)

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Управління командою»

(назва)

Спеціальність, освітній ступінь		
Освітній ступінь	магістр	
Спеціальність	073 «Менеджмент»	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Нормативна	
Загальна кількість годин	120	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота)	Курсова робота	
Форма контролю	Іспит	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форми навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки	1	1
Семестр	2	1
Лекційні заняття	30 год.	12 год.
Практичні, семінарські заняття	30 год.	12 год.
Лабораторні заняття	-	-
Самостійна робота	60 год.	-
Індивідуальні завдання	-	-
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання:		
аудиторних –	4 год.	-
самостійної роботи студента –	8 год.	-

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета вивчення дисципліни «Управління командою» є ознайомлення студентів з основами формування команд, з важелями управління командою, оволодіння практичними навичками планування роботи команд та оцінки ефективності командної роботи.

Основним завданням курсу є формування у студентів знань з таких питань: концептуальні засади організаційної поведінки; механізми управління міжособистісними відносинами в команді; сутність групової й міжгрупової динаміки; управління груповими процесами; особливості управління комунікаціями, конфліктами та стресами; механізми забезпечення ефективної роботи виробничої групи, контролю й обліку результатів діяльності.

Результатом вивчення дисципліни є формування понятійного апарату на основі вивчення дисципліни; вивчення теоретичних основ формування і розвитку команди і командної роботи; формування у студентів навичок ефективної командної взаємодії для вирішення прикладних практичних завдань в галузі управлінської діяльності.

При вивченні дисципліни «Управління командою» студенти отримають наступні **компетентності**:

здатність формувати групи і команди, правильно визначати цілі діяльності групи і команди;

здатність формулювати мету і завдання перед учасниками команди;

здатність приймати правильні рішення щодо забезпечення ефективної діяльності команди;

здатність планувати роботу групи та команди;

здатність працювати в міждисциплінарній команді;

здатність мотивувати і стимулювати працівників до роботи в команді;

здатність підтримувати врівноважені стосунки з членами колективу, команди, споживачами, іншими суб'єктами сфери життєдіяльності;

вміння попереджувати конфлікти;

вміння формувати правила колективної поведінки, розподіляти ролі в команді;

вміння проводити оцінку та визначати критерії результативності роботи команди;

вміння підбирати оптимальну модель поведінки керівника групи та команди залежно від ситуації;

вміння об'єднуватися з колегами для успішної роботи на загальний результат.

Міжпредметні зв'язки:

Передумовами вивчення дисципліни «Управління командою» є отримані результати навчання з таких дисциплін, як: «Економіка підприємств», «Управління персоналом», «Менеджмент», «Психологія». Зміст курсу також забезпечує вивчення таких дисциплін, як: «Самоменеджмент», «Формування, управління та розвиток проектною команди», «Стратегічний менеджмент».

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Основи утворення команд

Тема 1. Сучасні підходи до утворення команд

Формування команди – одна з головних функцій менеджера. Поняття team-spirit («командний дух») и team-building ("створення команди"): причини інтересу менеджменту до цих понять у кінці двадцятого століття. Групи і команди. Відмінності між робочими групами і командами. Фактори, що стимулюють появу команд. Основні признаки і основні принципи формування команди. Найпоширеніші типи команд. Управлінські, організаційні і індивідуальні чинники утворення команд. Перевага і недоліки роботи команд.

Тема 2. Фактори, що визначають ефективність команд

Параметри команди: характеристики команди (композиція команди, структура команди, командні процеси), характеристика командного гравця (чекання в команді, статус в команді, роль в команді). Командні процеси: розвиток команди, формування згуртованості і командних норм, груповий тиск, прийняття рішень в команді, конфлікти в команді та ін. Синергія і командна праця. Командні цінності. Рівні розвитку команди. Етапи розвитку команди та їх характеристика.

Тема 3. Розподіл ролей в команді

Поняття соціальної ролі. Фактори, які впливають на якість виконання ролі. Соціальні норми як критерії ефективності виконання ролі. Функціональні і командні ролі: принцип компетентності і принцип переваги. Теорія командних ролей за М. Белбіним. Розподіл ролей в команді для забезпечення ефективного виконання завдань. Облік особливостей учасників команди. Ситуації, які потребують перерозподіл ролей в команді; дії керівника команди.

Тема 4. Використання соціометрії у дослідженні командних процесів

Поняття соціометрії. Призначення соціометрії. Опис соціометрії як практичного інструментарію для вивчення між особових стосунків в малих групах. Основні поняття соціометрії. Соціометрична матриця. Соціограма. Основні показники, що характеризують положення індивіда і команду у цілому. Процедура проведення соціометричного дослідження. Обробка і представлення соціометричних даних.

Змістовий модуль 2. Командні процеси

Тема 5. Ефективні комунікації в команді

Комунікації і управлінська діяльність. Комунікації в команді. Комунікативна структура команди. Комунікативний центр і комунікативна мережа. Основні види комунікативних мереж. Ефективність командних комунікаційних мереж. Централізовані і децентралізовані моделі комунікації в командах та їх характеристика. Як характер завдання впливає на вибір комунікативної мережі. Ефективність командних комунікативних мереж. Комунікації та між особове спілкування в команді. Спеціальні комунікативні навички. Асертивність як найбільш ефективний стиль поведінки при відстоюванні ділових інтересів. Розвиток навичок активного слухання. Вміння аргументувати свою позицію. Формування між особової атракції.

Тема 6. Прийняття рішень в команді

Поняття «ухвалення рішення». Основні моделі ухвалення рішень в команді.

Одноосібний спосіб ухвалення рішення. Одноосібний спосіб ухвалення рішення з консультаціями окремих членів команди. Ухвалення рішення простою більшістю голосів. Ухвалення рішення супер більшістю голосів. Ухвалення рішення за допомогою консенсусу. Консультативний спосіб ухвалення рішення. Групове мислення як проблема ухвалення рішення групою. Як уникнути тиску групового мислення. Колективні методи обговорення і вирішення проблем та їх характеристика.

Тема 7. Управління конфліктами в команді

Основи конфліктології. Неминучість і необхідність конфліктів, творчий підхід до їх дозволу. Моделі вирішення між особових і виробничих конфліктів. Інструменти ефективного спілкування для виходу з конфліктної ситуації. Навчання членів команди способам дозволу конфліктних ситуацій. Як отримувати користь з конфліктних ситуацій. Навчання команди самостійному вирішенню конфліктів. Відмінність конфліктів в команді і робочій групі. Управління соціально-психологічним кліматом (СПК) в команді. Діагностика СПК в команді. Робота зі стресом у команді.

Тема 8. Ефективність командної роботи

Складові ефективності команди: міра досягнення мети і задоволеність членів команди. П'ять рівнів ефективності команди. Характеристика успішної команди. Характеристика успішного члена команди. Умови для добре організованої командної роботи. Дії, необхідні для побудови успішної команди на рівні організації, команди і її учасників. Обов'язки, права і відповідальність членів команди.

Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	л	інд	с/р		л	п	л	інд	с/р
Змістовий модуль № 1. Основи утворення команд												
Тема 1. Сучасні підходи до утворення команд	13	4	2			7	2	2				
Тема 2. Фактори, що визначають ефективність команд	17	4	4			9	4	2	2			
Тема 3. Розподіл ролей в команді	16	4	4			8	4	2	2			
Тема 4. Використання соціометрії у дослідженні командних процесів	16	4	4			8	2		2			
Разом за змістовим модулем 1	62	16	14			32	12	6	6			
Змістовий модуль № 2. Командні процеси												
Тема 5. Ефективні комунікації в команді	13	2	4			7	2	2				
Тема 6. Прийняття рішень в команді	15	4	4			7	4	2	2			
Тема 7. Управління конфліктами в команді	15	4	4			7	4	2	2			
Тема 8. Ефективність командної роботи	15	4	4			7	2		2			
Разом за змістовим модулем 2	58	14	16			28	12	6	6			
Всього годин	120	30	30			60	24	12	12			

4. ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Не передбачено навчальним планом.

5. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Сучасні підходи до утворення команд	2
2.	Фактори, що визначають ефективність команд	4
3.	Розподіл ролей в команді	4
4.	Використання соціометрії у дослідженні командних процесів	4
5.	Ефективні комунікації в команді	4
6.	Прийняття рішень в команді	4
7.	Управління конфліктами в команді	4
8.	Ефективність командної роботи	4
<i>Разом</i>		<i>30</i>

6. ТЕМИ ЛАБОРАТОРНИХ ЗАНЯТЬ

Не передбачено навчальним планом.

7. КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ, ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗАСВОЄННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТАМИ

Перелік питань для підсумкового контролю знань:

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 команди.
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.

Зразок тестових завдань:

1. До основних навичок лідера можна віднести:

- а) прикладні;
- б) когнітивні;
- в) комунікативні;
- г) професійні;
- г) навички саморозвитку;
- д) мотивуючі;
- е) організаційні.

2. Визначте сутність етапу нормування в розвитку команди:

- а) люди починають усвідомлювати розбіжності, не мають спільної мети. На цьому етапі конфлікти мають закриту форму, активність членів команди знижується. Виникає поняття "ми", а почуття "я" притуплюється;
- б) люди починають усвідомлювати спільні риси та стилі взаємодії, спільну мету. На цьому етапі врегульовуються конфлікти, активність членів команди зростає. Виникає поняття "ми", а почуття "я" притуплюється;
- в) люди починають усвідомлювати розбіжності, не мають спільної мети. На цьому етапі виникають конфлікти, активність членів команди зростає;

3. Оберіть, будь-ласка, ознаки, за якими Ви можете групу людей розглядати як команду:

- а) об'єднання людей для виконання спільної роботи;
- б) взаємодоповнюючий склад групи.
- в) наявність колективної відповідальності;
- г) спільна мета;
- г) чітко визначений лідер;
- д) наявність чітко розділених обов'язків та відповідальності за кожним членом команди;
- е) психологічне визначення членами команди один одного;

4. Які напрями довірчих відносин можна виокремити:

- а) довіра між людьми;
- б) довіра державних органів влади приватним інститутам.
- в) довіра регулюючим органам;
- г) довіра між партнерами ділових стосунків;
- г) довіра різним фінансово-економічним інститутам (банкам, компаніям, фондам, кредитним установам тощо);
- д) довіра економічним реформам, що проводяться;

5. Метод «подолання» при вирішенні проблем з відсутністю довіри та делегування полягає у:

а) наголосі на «ми», а не на «я» і «ти», підтримці командної атмосфери. Це дорога до плідних діалогів, продуктивної взаємозалежності і навіть спільної ідентичності;

б) комбінуванні ідей різних людей, стимулюванні спільних творчих процесів.

Використанні сильних сторін членів команди і переваг спільної роботи. Розвитку ідей колег, кажучи «і» замість «але». Створенні передумов для виникнення синергії від взаємодії людей з різним культурним фоном і історією;

в) конструктивній роботі з відмінностями і передбачає повагу, усвідомлення і подолання відмінностей — тимчасових, лінгвістичних, культурних і географічних. Потрібне чимале терпіння, але як тільки ви досягнете своєї мети, обмін інформацією та ідеями почне протікати більш вільно;

г) формуванні відповідальності за роботу над проектом, виділяючи учасникам частку в кінцевому результаті. Так ви підвищите взаємну довіру всередині колективу і підсилите орієнтованість на майбутній успіх. Ваше завдання — об'єднати людей для досягнення спільної мети та отримання загального результату;

г) немає правильної відповіді.

6. Асоціальна асоціація – це:

а) скупчення людей, яких об'єднує лише місце і час, спільна діяльність практично відсутня;

б) група, що досягла високого рівня соціально-психологічної зрілості, але яка має соціально не схвалюються мету;

в) група, що характеризується антигромадським характером діяльності, невисоким ступенем опосередкування міжособистісних відносин цією діяльністю;

г) немає правильної відповіді.

д) група, що відрізняється невисоким ступенем опосередкування міжособистісних відносин спільною діяльністю і суспільним характером цілей;

7. Групові санкції – це:

а) сукупність характеристик членів групи важливих з точки зору аналізу її як цілого. Може бути описана по-різному в залежності від того, чи значимі в кожному конкретному випадку, наприклад, вікові, професійні чи соціальні характеристики членів групи;

б) певні правила, які вироблені групою, прийняті нею і яким має підкорятися поведінка її членів, щоб їхня спільна діяльність була можлива;

в) система заохочень і покарань членів групи з боку групи в цілому.

8. Негативізм – це:

а) достатній рівень гомогенності складу групи;

б) атмосфера психологічної безпеки;

в) опір тиску групи, категоричне заперечення її норм, демонстрація крайньої незалежності

9. Результат групової роботи:

- а) досягнення цілей організації;
- б) розвиток групового конфлікту;
- в) перетворення внутрішнього світу учасників групи.

10. Назвіть ознаки ефективної команди:

- а) члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, перспективи розвитку;
- б) управлінська команда легко збирається разом;
- в) співробітники, що не отримують належної винагороди не зацікавлені у виконанні поставлених завдань;
- г) домінують окремі особи;
- г) в колективі панує атмосфера байдужості;
- д) інформація всередині команди передається без перешкод і спотворень;
- е) кожен член команди має особисту зацікавленість у досягненні командних цілей;
- є) чітко визначена сфера відповідальності членів команди, суворий поділ функціональних обов'язків.

Питання для обговорення:

1. Поясніть поняття “команда” та вкажіть, які основні риси притаманні даній категорії.
2. Охарактеризуйте основні стадії життєвого циклу команди проекту.
3. Перерахуйте заходи щодо відбору працівників до команди проекту.
4. Якими рисами характеру повинен володіти менеджер проекту?
5. Охарактеризуйте сучасний погляд на поняття “конфлікту”, у яких випадках конфлікт є позитивним, а в яких негативним?
6. Які види конфліктів Ви знаєте?
7. Які фактори сприяють попередженню деструктивних конфліктів?
8. Які основні моделі управління конфліктами Вам відомі?
9. Як Ви розумієте поняття лідерства у проекті та які стилі управління Вам відомі?
10. Які методи навчання Вам відомі?

Ситуаційні вправи:

Ситуація 1. Вас признач 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?

Ситуація 2. Проаналізуйте групу, в якій Ви навчатесь, хто та які грає ролі? Хто має значення? Що Ви можете в даній ситуації змінити?

Чи можете Ви провести приклад команди, яка працювала або працює погано? Які ознаки цього? Як Ви оцінюєте роботу своєї групи як команди, що об'єднана однією метою – отримати освіту – проект “Ліквідація безграмотності”.

Кейс «Загадка Льва Толстого».

Продавець продає шапку, яка коштує 10 гривень. Покупець міряє та згоден придбати, але у нього є тільки 25 гривень однією купюрою. Продавець посилає хлопчика з цими грошима до сусідки, розміняти. Хлопчик прибігає і віддає 10 + 10 + 5. Продавець віддає шапку і здачу, 15 гривень. Через якийсь час приходить сусідка і говорить, що ті гроші фальшиві, вимагає повернути. Продавець з каси повертає гроші. Скільки загалом втратив продавець?

Впевнена, що в якій групі ви б не загадали цю загадку, у вас буде близько п'яти різних відповідей. І не факт, що серед них виявиться правильна. Лише практичне моделювання ситуації перед групою допоможе знайти правильне рішення. Проте які емоції вируватимуть під час проведення гри, які командні ролі проявляться в даній ситуації?

Кейс «Навчання у вихідний день».

Відома на світовому ринку компанія N розробила навчальний тренінг на запит нашого підприємства для всієї служби X, програма якого охоплює підтримку всіх систем підрозділу. Навчання мають пройти всі одночасно протягом двох днів (субота і неділя) з 10.00. до 17.00. Оскільки вартість досить висока, вихід в суботу та неділю не оплачується. Ми розуміємо, що ситуації бувають різні, тому

відсутність двох осіб не буде критичною. На прийняття спільного рішення (хто не йде) є 15 хвилин.

Додатково рекомендую прописати і роздати кожному конкретні ролі, такі як:

- Роль 1. Ваше завдання – контролювати час.
- Роль 2. Ви в суботу їдете на дачу збирати яблука, і ваша відсутність призведе до конфлікту вдома.
- Роль 3. Ваше завдання – підсумувати кінцеве рішення групи та видати його.
- Роль 4. Ви пообіцяли родині на вихідних поїздку до зоопарку.
- Роль 5. Вам цікаво і ви з радістю погоджуєтесь.
- Роль 6. Ви пропонуєте перенести тренінг на наступні вихідні, коли не буде гарної погоди.
- Роль 7. Ви в неділю запрошені на весілля.
- Роль 8. Ви вважаєте, що потреба в самоосвіті – особиста справа кожного, і витратити свої вихідні на навчання – це не для вас.
- Роль 9. Вашому товаришу в суботу 30 років. Святкує в ресторані в Києві.
- Роль 10. Вам в суботу потрібно забрати маму з лікарні в Сумах.
- Роль 11. Вас запросили бути хрещеним батьком, хрестини у неділю.
- Роль 12. У вас з четверга нежить, і якщо ви не підлікуєтесь – то захворієте.
- Роль 13. Вам цікаво, плануєте йти.

Ці кейси допоможуть не лише побачити вміння команди у стресовій ситуації приймати рішення, але й краще зрозуміти ролі в команді, відслідкувати командні цінності.

Важливо також, щоб лідер команди поставив правильні цілі перед собою та тренером.

На одному з тренінгів, обговорюючи відмінність понять «група» і «команда», одна з учасниць дала геніальне визначення: група – це $2 + 2 = 4$. А команда – це $2 + 2 = 5$, де «зайва» одиниця – синергія і задоволення, яке отримуєш від командної роботи та отриманого результату.

Кейс-ситуація: "Консультанта в Україні знайти можна" .

Підприємство харчової промисловості середнього розміру підвело підсумки чергового фінансового року. Результати були невтішні. Керівництво готувалося до проведення зборів акціонерів, на яких планувалося представити заходи по підвищенню фінансової стійкості АТ. Це зажадало проведення комплексного аналізу і оцінки фінансового стану. Виходячи з того, що терміни підтискали, об'єм

робіт був досить великим і вимагав відвернення від своїх посадових обов'язків провідних фахівців(які раніше не займалися розробкою подібних програм оскільки це не входить в їх функції) і була відсутня необхідна інформація, керівництво вирішило скористатися послугами консультантів.

В області функціонувало понад 80 організацій з надання консультаційних послуг. Питання про пошук і вибір консультантів було вирішене просто: запросити аудиторську фірму "Аудит-наука", створену на базі ВЗО, яка кілька разів проводила на цьому підприємстві аудиторські перевірки. Такий підхід до вибору консультантів обумовлений тим, що на підприємстві більше покладаються на особисті контакти, традиційні зв'язки (враховуючи при цьому рекомендації інших організацій) і досить обережно відносяться до реклами. Свій вибір клієнт обґрунтував тим, що можна розраховувати на об'єктивну і незалежну думку.

Упевненість базувалася на тому, що "Аудит-наука" має багатий досвід проведення аналізу фінансово-господарської діяльності, постановки бухгалтерського і управлінського обліку, навчання на різних підприємствах регіону; консультанти ведуть постійні наукові дослідження в цих напрямках; фахівці, що здійснюють аудиторську діяльність, мають атестати; директор фірми - доктор економічних наук, професор, завідує кафедрою бухгалтерського обліку і аудиту університету.

Два тижні АТ було потрібно на те, щоб зв'язатися з директором аудиторської фірми і дістати принципову згоду на виконання консультаційного проекту. Ще три тижні пішло на попередні переговори про зміст робіт, ціну, розробку пропозиції клієнтові. Протягом тижня допрацьовувався: і узгоджувався контракт. Після цього консультанти приступили до роботи.

Питання

1. Які чинники зумовили цей підхід до пошуку і вибору консультаційної фірми?
2. Які ще варіанти пошуку і вибору консультаційної фірми можете запропонувати ви?

Тематика самостійної роботи студентів:

1. Роль та місце команд цілі їх діяльності.
2. Фактори групової продуктивності.
3. Особливості групової роботи.
4. Форми спільної діяльності.
5. Основи формування команд.
6. Ознаки виробничої групи і команди.
7. Цілеспрямованість і системність діяльності виробничої групи.
8. Поділ праці та спеціалізація у виробничих групах.
9. Виробнича група як специфічне соціально-психологічне утворення.
10. Цілі та завдання команд.
11. Процес вирішення групових задач.
12. Методика оцінювання ціннісно-орієнтованої єдності колективу групи.
13. Формальні та неформальні групи.
14. Рівні розвитку виробничих груп.
15. Формування й ефективне функціонування команд.
16. Характеристика основних моделей команди.
17. Оцінка ефективності роботи виробничої групи.
18. Вимірники результативності роботи виробничих груп.
19. Визначення оптимальної чисельності виробничої групи.
20. Визначення оптимальної чисельності команди.
21. Етапи створення команди.
22. Напрями управління командами.
23. Формування позитивної взаємозалежності членів команди.
24. Встановлення й розподіл у рамках взаємозалежності ролей членів команди.
25. Формування взаємозалежності завдань.
26. Формування позитивної взаємозалежності ресурсів.
27. Умови формування й розвитку індивідуальної відповідальності у виробничій групі.
28. Основні ознаки команд.
29. Характеристика малої групи.
30. Розвиток індивідуальної групи.
31. Утвердження групових норм.
32. Диференціація ролей членів команди.
33. Взаємозалежність індивідуальних і спільних цілей.
34. Сутність групової динаміки.
35. Проблеми групової динаміки.
36. Змістовні аспекти роботи групи.
37. Приховані й основні групові проблеми.
38. Цінності, переконання, усвідомлення прав та обов'язків.
39. Неусвідомлені аспекти групової взаємодії.
40. Роль лідера в управлінні груповою динамікою.

8. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Методи, які використовуються при викладенні та засвоєнні матеріалу дисципліни:

- аналітичний метод передбачає мисленнєве або практичне розкладання цілого на частини з метою виокремлення суттєвих ознак цих частин (що стосується визначень з дисципліни бюджетний менеджмент, класифікації таких категорій як податки, збори, доходи, видатки тощо);

- синтетичний — це метод, який передбачає теоретичне або практичне поєднання виділених аналізом елементів чи властивостей предмета й явища в одне ціле (формування державного бюджету з доходів та видатків, розгляд функцій органів управління бюджетом тощо);

- дедуктивний метод передбачає рух у вивченні навчального матеріалу від загального до окремого, одиничного;

- традуктивний метод — вид умовиводу, в якому посилення і висновки є судженнями однакового ступеня загальності (від одиничного до одиничного, від загального до загального).

За рівнем самостійної розумової діяльності студенти використовують такі методи навчання: проблемний виклад, дослідний, частково-пошуковий.

Використання цих методів ґрунтується на послідовній і цілеспрямованій постановці перед учнями проблемних задач, розв'язуючи які, вони під керівництвом учителя активно засвоюють нові знання, що сприяє інтелектуальному розвитку особистості.

I. Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

1) за джерелом інформації:

Словесні: лекція (традиційна, проблемна, лекція-прес-конференція) із застосуванням комп'ютерних інформаційних технологій (PowerPoint - Презентація), семінари, пояснення, розповідь, бесіда.

Наочні: спостереження, ілюстрація, демонстрація.

Практичні: практичні завдання.

2) за логікою передачі і сприймання навчальної інформації: індуктивні, дедуктивні, аналітичні, синтетичні.

3) за ступенем самостійності мислення: репродуктивні, пошукові, дослідницькі.

4) за ступенем керування навчальною діяльністю: під керівництвом викладача, самостійна робота студента: з літературою, із статистичними збірниками, із фінансовою звітністю, виконання індивідуальних навчальних проектів.

II. Методи стимулювання інтересу до навчання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності: навчальні дискусії, створення ситуації пізнавальної новизни; створення ситуацій зацікавленості (метод цікавих аналогій тощо).

9. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ

Поточний контроль		Рейтинг з навчальної роботи $R_{НР}$	Рейтинг з додаткової роботи $R_{ДР}$	Рейтинг штрафний $R_{ШТР}$	Підсумкова атестація (екзамен чи залік)	Загальна кількість балів
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2					
0-100	0-100	0-70	0-20	0-5	0-30	0-100

Примітки. 1. Відповідно до «Положення про кредитно-модульну систему навчання в НУБіП України», затвердженого ректором університету 03.04.2009 р., рейтинг студента з навчальної роботи $R_{НР}$ стосовно вивчення певної дисципліни визначається за формулою

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R_{ЗМ}^{(1)} \cdot K_{ЗМ}^{(1)} + \dots + R_{ЗМ}^{(n)} \cdot K_{ЗМ}^{(n)})}{K_{ДИС}} + R_{ДР} - R_{ШТР},$$

де $R_{ЗМ}^{(1)}, \dots, R_{ЗМ}^{(n)}$ – рейтингові оцінки змістових модулів за 100-бальною шкалою;

n – кількість змістових модулів;

$K_{ЗМ}^{(1)}, \dots, K_{ЗМ}^{(n)}$ – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{ДИС} = K_{ЗМ}^{(1)} + \dots + K_{ЗМ}^{(n)}$ – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі;

$R_{ДР}$ – рейтинг з додаткової роботи;

$R_{ШТР}$ – рейтинг штрафний.

Наведену формулу можна спростити, якщо прийняти $K_{ЗМ}^{(1)} = \dots = K_{ЗМ}^{(n)}$. Тоді вона буде мати вигляд

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R_{ЗМ}^{(1)} + \dots + R_{ЗМ}^{(n)})}{n} + R_{ДР} - R_{ШТР}.$$

Рейтинг з додаткової роботи $R_{ДР}$ додається до $R_{НР}$ і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається студентам рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня знань студентів з дисципліни.

Рейтинг штрафний $R_{ШТР}$ не перевищує 5 балів і віднімається від $R_{НР}$. Він визначається лектором і вводиться рішенням кафедри для студентів, які матеріал змістового модуля засвоїли невчасно, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

2. Згідно із зазначеним Положенням *підготовка і захист курсового проекту (роботи)* оцінюється за 100 бальною шкалою і далі переводиться в оцінки за національною шкалою та шкалою ECTS.

Розрахунковий рейтинг з дисципліни становить 100 балів. Рейтинг з навчальної роботи – 70 балів, рейтинг з атестації – 30 балів.

Рейтингові оцінки зі змістових модулів

Термін навчання (тижні)	Номер змістового модуля	Навчальне навантаження, год.	Кредити ECTS	Рейтингова оцінка змістового модуля	
				Мінімальна	Розрахункова
1-8	1	60	2.0	60	100
9-15	2	60	2.0	60	100
Всього	2	120	4	42	70

Рейтинг з додаткової роботи $R_{др}$ становить 20 балів.

Рейтинг штрафний $R_{штр}$ становить 5 балів.

$$R_{дис} = R_{нр} + 0,3R_{ат}$$

$$R_{нр} = (0,7 (R_{1зм} \times 1,5 + R_{2зм} \times 1,5)) : 2 + R_{др} - R_{штр}$$

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Оцінка «Відмінно» виставляється студенту (слухачу), який систематично працював протягом семестру, показав під час екзамену різнобічні і глибокі знання програмного матеріалу, вміє успішно виконувати завдання, які передбачені програмою, засвоїв зміст основної та додаткової літератури, усвідомив взаємозв'язок окремих розділів дисципліни, їхнє значення для майбутньої професії, виявив творчі здібності у розумінні та використанні навчально-програмного матеріалу, проявив здатність до самостійного оновлення і поповнення знань.

Оцінка «Добре» виставляється студенту, який виявив повне знання навчально-програмного матеріалу, успішно виконує передбачені програмою завдання, засвоїв

основну літературу, що рекомендована програмою, показав достатній рівень знань з дисципліни і здатний до їх самостійного оновлення та поповнення у ході подальшого навчання та професійної діяльності.

Оцінка «Задовільно» виставляється студенту, який виявив знання основного навчально-програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання та наступної роботи за професією, справляється з виконанням завдань, передбачених програмою, допустив окремі похибки у відповідях на іспиті і при виконанні іспитових завдань, але володіє необхідними знаннями для подолання допущених похибок під керівництвом науково-педагогічного працівника.

Оцінка «Незадовільно» виставляється студенту, який не виявив достатніх знань основного навчально-програмного матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань, не може без допомоги викладача використати знання при подальшому навчанні, не спромігся оволодіти навичками самостійної роботи.

Студенту можуть виставлятися такі оцінки ЄКТС:

- «А» (відмінно) – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок;
- «В» (дуже добре) – вище середнього рівня з кількома помилками;
- «С» (добре) – у загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок;
- «D» (задовільно) – непогано, але зі значною кількістю недоліків;
- «Е» (достатньо) – виконання задовольняє мінімальні критерії;
- «FX» (незадовільно) – потрібно працювати перед тим, як отримати позитивну оцінку;
- «F» (незадовільно) – необхідна серйозна подальша робота над вивченням матеріалу.

10. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Навчально-методичний комплекс вивчення дисципліни «Управління командою» (робоча програма навчальної дисципліни, програма навчальної дисципліни, курс лекцій, ілюстративні матеріали).

11. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Батюк Б., Гірняк К. Управління персоналом: навч. посіб. Львів : СПОЛОМ, 2014. 193 с.
2. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
3. Приймак В. Управління проектами: Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2017. 464 с.
4. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с.
5. Gurjar N.A Forward Looking Approach to Project Management. Tools, Trends, and the Impact of Disruptive Technologies. Springer Singapore, 2017. 414 p.
6. Lehmann Oliver F. Situational Project Management. The Dynamics of Success and Failure. Templates. Auerbach Publications, 2016. 298 p.

Додаткова:

7. Ляш О.І., Блохін П.В. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка. 2018. № 10. С. 5-15.
8. Кравчук О.І. Ефективна взаємодія в команді. URL: <https://www.slideshare.net/kravchukok/ss-66544298>
9. Лебедева І.Ю. Методика формування команди проекту. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz8/103.pdf>
10. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. Ефективна економіка. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253>
11. Муха Р.А. Особливості мотивації роботи в команді. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. № 1. С. 94-98.
12. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник. 2-ге вид., виправл. К. : Ліра-К, 2012. 336 с.
13. Сазонова Т.О. Тімбілдінг в управлінні командою проекту. II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки». Полтава: РВВ ПДАА, 2017. С. 187-189.
14. Шість стилів управління персоналом. https://www.eduget.com/news/6_stiliv_upravlinnya_personalom_yak_stati_efektivnim_menedzherom-2547
15. Якубенко І.М. AGILE-менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 4. С. 167-172.

Електронні ресурси:

1. HR-Ліга. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=mp/journal>
2. Журнал Бізнес Інформ. URL: <http://www.business-inform.net/>
3. Журнал Управление персоналом. URL: <https://mediapro.ua/product/upravlenie-personalom-0>
4. Шість стилів управління персоналом: як стати ефективним менеджером. URL: https://www.eduget.com/news/6_stiliv_upravlinnya_personalom_yak_stati_efektivnim_menedzherom-2547